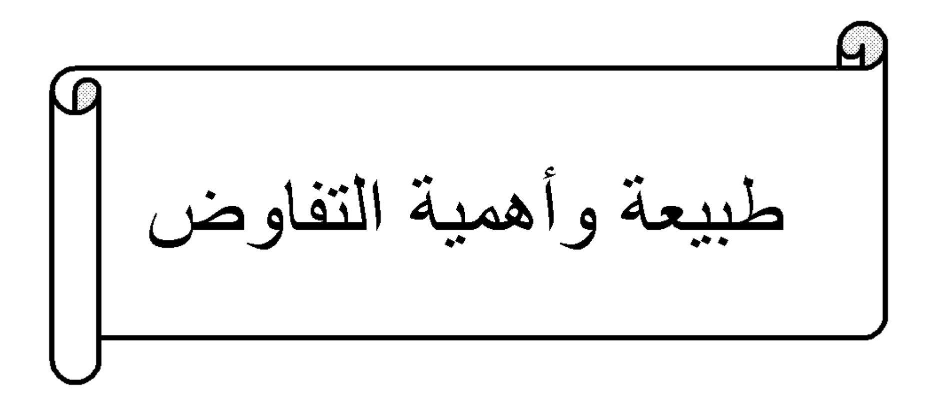
# تنمية مهارات التفاوض

**الأستاذ الدكتور**
**عبد الحميد عبد الفتاح المغربي**

# الوحدة الأولى

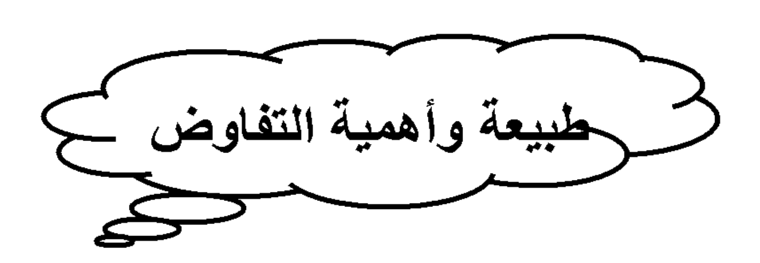





**المرجو منك إبداء رأيك في مدى صحة العبارات التالية**

| م | العبـــــــــــارة | موافق | غير موافق |
|---|---|---|---|
| ١ | التفاوض صراع الغاية فيه تبرز الوسيلة. | | |
| ٢ | أحياناً اضطر أثناء التفاوض إلى مناقشة موضوعات لا علـم لـي بها. | | |
| ٣ | التفاوض عملية تعتمد على الذكاء والفطنة ولا يصقلها التدريب أو التعليم. | | |
| ٤ | تعتبر مهارة الإقناع من أهم فنون التفاوض. | | |
| ٥ | يمكنني التفاوض على الهاتف أحياناً. | | |
| ٦ | من الصعب أن نفصل المشكلة أو الموضوع الذي نتفاوض عليـه عن صاحبه (شخصيته وظروفه الخاصة). | | |
| ٧ | على المفاوض أن يفهم ما بين السطور أي يفهم معنـى مـا وراء الكلام. | | |
| ٨ | يتعمد المفاوض الذكي الدخول في حوار وجدل حول بعض القضايا الفرعية ويحسم القضايا الرئيسية في وقت محـدود وفـي نهايـة الجلسة. | | |
| ٩ | لا مانع من طلب طرف ثالث أثناء التفاوض بغرض الاستشارة أو الوساطة أو التحكيم. | | |
| ١٠ | من الأيسر للمفاوض أن يحول جلسة المفاوضة إلى خطة مساومة ويحقق أهدافه. | | |
| ١١ | ينبغي على المفاوض الذكي أن يحفظ ماء وجه الطرف الآخر ولا يتعمد إحراجه في سبيل مكاسبه. | | |
| ١٢ | فن توجيه الأسئلة في التوقيت المناسب عامل حاسـم فـي نجـاح العملية التفاوضية. | | |
| ١٣ | التفاوض يختلف عن الاجتماعات حيث لا تحتـاج إلـى تـدوين وتسجيل الجلسات. | | |

| م | العبـــــــــارة | موافق | غير موافق |
|---|---|---|---|
| ١٤ | التنازلات المبكرة تدفع الطرف الأخر لطلب مزيد من التنازلات. | | |
| ١٥ | أثناء التفاوض من الأفضل أن تهمل انتقادات وملاحظات الطـــرف الآخر لأن الهدف منها. إضعاف موقفك. | | |
| ١٦ | يستحسن الاستشهاد بالأمثلة والقصص الواقعية أثناء التفاوض. | | |
| ١٧ | عند طرح معلومات أو إحصاءات وجداول لابد من الإشارة إلـــى مصدرها. | | |
| ١٨ | من الأفضل أن نبدأ جلسة التفاوض بالأمور الهامة والتـــي عليهـــا خلاف بدلاً من تأجيلها لنهاية الجلسة. | | |
| ١٩ | لابد من الانتباه التام وحسن الإنصات للطرف الآخر. | | |
| ٢٠ | لا تراقب نفسك أو سلوكك أثناء التفاوض وإنما ركز على تصرفات الطرف الآخر. | | |




قبل الدخول معك فى تفاصيل محددات نجاحك يجب أن تكون قد عرفت معنى التفـاوض والفـرق بينه وبين المفاهيم الأخرى مثل المساومة والوساطة والتحكيم ونستأذنك فى إعطاء فكرة موجزة عن المفاهيم السابقة :

التفاوض هو : " مناقشة أو حوار بين طرفين أو أكثر بهدف التوصـل إلـى اتفاق على حل قضية أو أكثر يتنازع عليها الطرفـان مع المحافظة على المصلحة المشتركة فيما بنهما "

- اذا لابد من وجود قضية أو أكثر متنازع عليها ......... مع وجود مصلحة مـشتركة فـى إيجاد حل لها .........
- إذا لا بد من ايجاج وسائل فض النزاع بين الطرفين أو أكثر بينهما مصلحة مشتركة .
- وعليك ألا تخلط بين التفاوض وبين الوسائل الأخرى لحل النزاع مثل المساومة أو الوساطة أو التحكيم .

المساومة : ليس مرادفاً للتفاوض بل هى جزء من التفاوض الذى يعتبر أكثر شمولاً وتعقيداً منها .

الوساطة والتحكيم : يتضمن التفاوض مواجهة مباشـرة بـين طرفـى النزاع أما الوساطة والتحكيم فتمثل دخول طرف ثالث فى النـزاع بـين الطـرفين . ويمكن اعتبار الوساطة والتحكيم وسـائل التفاوض .

** لماذا يجب عليك تعلم المهارات التفاوضية ؟

ان تعلمك مهارات التفاوض ينبع أساساً من :

١/١ أهمية حسم النزاع بينك وبين الطرف الآخر بطريقة ودية .

٢/١ تحقيقك الأهداف المطلوب إنجازها مع المحافظة على العلاقات الجيدة بينك وبين الأطراف التفاوضية ، لأنه يساعد الأطراف على التركيز على القضايا الهامة ، وإدراك المصالح الحقيقية لجميع الأطراف .

٣/١ بناء أسس عمل للنجاح فى المستقبل .

٤/١ توسيع النطاق لطرح البدائل الجيدة ، وتقويم واختيار البديل الأفضل للوصول إلىاتفاق

يجب أن تلفت انتباهك إلى أن التفاوض لا يقتصر على مستوى العمل الرسمى ( العمل داخل الوحدات ) أو على المستوى الدولى فقط ، بل أن الحاجة للتفاوض تنشأ أيضاً على المستوى الاجتماعى حيث يتم التفاوض فى محيط الأسرة ، أو فى محيط أعضاء النادى أو فى محيط العلاقات الاجتماعية الأخرى كالزواج ، وعلاقات الجيرة ، أو مع التاجر الذى تتعامل معه ، أو محاميك أو طبيبك بل أنك أيضاً تتفاوض مع نفسك .

مثلاً قد يتوافر لديك بعض الوقت ، ومن ثم تكون أمام ثلاثة بدائل هى :

/ التفوق فى عملك لسرعة الترقى .
/ مساعدة أولادك فى استذكار دروسهم .
/ استكمال الدراسة العليا فى تخصصك .

وتجد نفسك فى حيرة مستمرة وحوار داخلى مع نفسك لحسم التعارض وبحثاً عن مصلحة مشتركة.

هنا يمكننا القول بأنك تتفاوض مع نفسك .

وبعد هذه المقدمة البسيطة فإنك فى حاجة الآن لكى تتعرف على أهم محددات نجاحك فى عملية التفاوض .

# إن نجاحك كمفاوض مرهون بالنقاط التالية :

- أن تعد نفسك جيداً لعملية التفاوض .
- أن تختار الاستراتيجية والتكتيك المناسبين لتحقيق هدفك التفاوضى .
- أن تكون ذكياً فى استخدام الوقت المتاح .
- أن تستخدم الأسئلة استخداماًجيداً .
- أن تدقق جيداً فى اختيار المفاوض الذى تتوافر لديه المهارات المطلوبة .
- طبيعة العلاقات بينك وبين الأطراف الأخرى المتفاوضة .
- قيم مراكز القوة النسبية للأطراف المتفاوضة ، وكن قادراً على توظيفها لخدمة إتمام المفاوضات .
- اعتنى بصياغة الاتفاقيات والعقود .
- استعن بالاستشارة والوساطة والتحكيم اذا كان مفيداً لك .

## التفاوض ومواجهة مشاكل العمل

### وقفة للتأمل

يعمل أحدا لمصانع بنظام الورديات، حيث يوجد به ورديتا عمل (صباحية ــــ مسائية). يــدير الوردية الأولى شاب ذكي ومؤهل، أما الوردية الثانية فيديرها موظف قد تجاوز الخمسين عاماً قضى عمره في المصنع ،فأصبح ذا خبرة كبيرة في الآلات وطريقة عملها.

وذات يوم خطرت ببال الموظف الشاب فكرة جديدة لتطوير عمل الآلات وزيادة إنتاجيتهــا لكــن تنفيذها يحوي بعض المخاطر على سلامة الآلات وعرض الفكرة على المدير وناقشه فيها، فوافــق المدير عليها.

أسرع الموظف بتنفيذ الفكرة، وبالفعل زادت سرعة الإنتاج، وعند اقتراب موعد انتهاء ورديتــه، اضطر الشاب للخروج مبكراً من العمل، لارتباطه بموعد مهم، فكتب التعديلات التي أحدثها على عمل الآلات والهدف منها في ورقة، ووضعها على طاولة الموظف صاحب الخبرة الــذي يــدير الورديــة المسائية، ولم يستطع انتظاره حتى يحضر ويحاوره في ذلك، فانصرف.

وعندما حضر الموظف الآخر إلى المصنع، تفاجأ بطريقة العمل للآلات ففــزع مــن التغييــرات، وخشي على الآلات فأغلقها في الحال، دون أن ينتبه للورقة التي على مكتبه مما أدى إلــى خــسارة كبيرة بسبب توقف الإنتاج المطلوب :

افترض أنك مديرًا لهذا المصنع كيف ستحاور موظفيك، بحيث لا تقلل من حرصهم علــى تطــوير المصنع، وفي الوقت نفسه تبينهم للخطأ بحيث ألا تحبط الموظفين لأنهم كانوا حريصين على مصلحة المصنع فيجب أن لا تخسرهم وأن تخرجون بحلول للمشكلة، وتتفادونها في المستقبل، وتوجد الحلول لهذا الخطأ، فما حدث سبب خسارة كبيرة للمصنع، لكن بالطبع خسارة موظفين أكفاء كهؤلاء، تعتبــر خسارة كبيرة أيضًا .

حاول كتابة الحوار الذي سيجريه المدير مع موظفيه.

## مقترح الحوار المناسب لحل المشكلة، وتحليل الموقف وأبعاده المختلفة

قبل أن نبدأ في الحوار، علينا أن نتوقع أن كلا الموظفين "الشاب ــ والكبير في السن" يترقبون لوم المدير لهم أو حتى معاقبتهم على ما قاموا به، لذلك فهم مستعدون للدفاع عن أنفسهم في حالة توجيه أي لوم أو عتاب، فما قاموا به لم يكن إلا لمصلحة المصنع، (من وجهة نظرهم) .

ولنفرض حوار المدير مع كل منها على حده .

يطلب المدير الموظف الشاب (اسمه محمد ) في البداية للاجتماع به ، فيدخل الموظف الى مكتب المدير بثقة، ولكن مستعد للدفاع عن نفسه في حال توجيه اي اتهام له ، ويرحب فيه المدير بابتسامه ويبدأ بمحاورته :

المدير: مرحبا محمد ، تفضل بالجلوس ، كيف حالك ؟ اتمنى ان جميع امورك على ما يرام، يجلس (محمد) ويكتف يده ، وينظر الى المدير مستعدا للدفاع عن نفسة ،

المدير : محمد ، أنت من الموظفين الذين يفخر المصنع بوجودهم فيه ، وكفاءتك في العمل ممتازة ، وهذا كله اثر في تطور سير المصنع خصوصا فكره تعد حل طريقة تشغيل الاجهزة لمضاعفة الإنتاج ، التي طرحتها البارحة ،

محمد: نعم نعم ،، هذه الفكرة ستضاعف الإنتاج ٦،% وستغطى أسواق) واسترسل متحمسا يشرح فكرته تلك )،

المدير: أنت على علم بالطبع بما حدث البارحة من إيقاف للمصنع مما أدى الى خسارة في الإنتاج ، ولكنا إن شاء الله ستعوضها بفكرتك ، لكني أود أن استمع لرأيك في سبب حدوث هذه المشكله ؟

محمد: الفكرة ممتازة، لكني اعتقد إننا يجب أن نخطط لطريقة تنفيذها أكثر فعندما نفذتها ، تركت ورقة للموظف الاخر ، ليكون لديه علم لما أجريته من تعديلات فلقد كنت مضطرا للخروج مبكرا من العمل ،، ولكنه للأسف لم يرها ،، بل رأى الآلات تعمل بشكل مغاير عما تعود علية فذهل واعتقد أن خللا ما ألم بها ، فأطفأها،

المدير: إذا المشكلة ليست في الفكرة ، وإنما يسبب أمر آخر ما هو برأيك؟

محمد: (نعم المشكلة كانت في طريقه التعامل بيننا كموظفين ،، فكان على أن أتأكد من أن الورقة ستصل إلى الموظف الآخر ، فالأمر ليس بسيطا، وكان على الموظف الآخر أيضا استشارتك قبل إطفاء الاجهزه، وعدم الانفعال

المدير: أذن ماذا تقترح لحل المشكلة ؟

الموظف محمد وقد نسي الدفاع عن نفسة ، وخوفه من الاتهام ، من الأفضل أن نحسن وسيلة الاتصال بين الموظفين حتى يسهل علينا التشاور في شؤون المصنع ، وأيضا علينا إتباع نظاما

محددا في تطبيق الأفكار ، وذلك بإخبار الجميع عنها ، وان وان وان ( ويستمر محمد في سرد الحلول) ،

وانتهى الحوار بينهما بوعد من المدير بجميع الموظف الشاب مع الموظف الآخر لتطبيق هذه الحلول ، فخرج محمد وهو متحمس لأفكار إنتاجية متطورة جديدة )

يدعو المدير الموظف الآخر (أبو علي) فيدخل وهو متوتراً يفكر فيما يرد فيه على تساؤلات المدير.

المدير : أهلا عم أبو علي، تفضل بالجلوس ، كيف حالك ؟ هل أطلب لك شيئا تشربه .

عم أبو علي: لا شكراً .

المدير : لا يمكن ، يجب أن تشرب شيئاً .

ويطلب له فنجان قهوة ، فيشربها .

المدير: عم أبو علي .. أنت من الموظفين ، الذين قضوا عمراً طويلاً في المصنع.. وأنت أحد الذين بنوه ، فتعرف كل صغيرة وكبيرة فيه ، وربما تكون أكثر من معرفة بآلاته وطريقة عملها، ولولا خبرتك ما كنا وصلنا لمستوانا الحالي.

عم أبو علي يبتسم : ويسعد بهذا الإطراء ، ويقول :

هذا واجبي : والمصنع هذا جزء من حياتي ونجاحه هو نجاحي .

المدير : حسناً عم أبو علي، من خبرتك ومعرفتك لماذا حدثت المشكلة البارحة في المصنع هل بإمكانك أن توضح الأمر لي ؟

عم أبو علي يفكر في السؤال: فلم يتوقع أن يسأله المدير هذا السؤال !!! ثم أجاب: الأسباب كثيرة، أولها أنني لم أكن أعلم عن الفكرة مسبقاً.. ولم أعلم بالورقة التي تركها لي (محمد) على مكتبي إلا اليوم ، فلقد اشتغلت البارحة بالعمل ، وعندما رأيت الآلات أثناء جولتي التفقدية عليها ، فوجئت بها ، وظننت أن خللاً ما قد أصابها ، فأطفأتها حتى لا تزيد المشكلة .

المدير : إذن ما هي الحلول التي تطرحها لحل لهذه المشكلة؟ حتى نتفاداها في المرات القادمة؟

عم أبو علي:علينا أن نتبع نظاما واضحا في إجراء التغييرات، أي أن أي تغيير يعتمد يجب أن نعلمه به قبل تنفيذه، وعلينا أيضا أن نوثق الروابط بين الموظفين وأن نتشاور ونتحاور في أمور المصنع بسلاسة أكبر.

المدير: أشكرك عم أبو علي: فما ذكرته أنت قريب مما ذكره الموظف محمد . وسأجمعكم معاً قريباً لتدارس الحلول المقترحة والأخذ بها ."

نلاحظ من الحوار أن المدير استخدام أسلوب النقاش وطرح الأسئلة وابتعد عن أسلوب الإحباط وتوجيه الاتهامات وإذا أردنا أن نعدد أهم المبادئ التي تضمنت حوار المدير الناجح مع موظفيه نستطيع أن نجملها كالتالي :

- لا تكن أنت البادئ بالحوار.

- كن أذناً صاغية للطرف الآخر وجهز نفسك لعملية الإنصات وركز انتباهك علـــى مـــا يقولـــه الطرف الآخر .
- حاول أن تفهم بوضوح ولا تقاطعه .
- تبني استراتيجية حيادية المشاعر فلا تجعل المشاعر تؤثر في آرائك .
- اصبر على كلام محدثك واحذر الملل واعمل على امتصاص مشاعر الهجوم لديه.
- احمل راية الرفق والحنان والتقدير والاحترام.
- لا تجمد على أسلوب واحد، وإنما تكون حسب مقتضيات الموقف الحواري.
- كن رباناً ماهراً فالمحاور الناجح هو الذي لا يستأثر بالحديث حتـــى تتـــيح لنفـــسك فرصـــة لاستيعاب كلامه وتكوين تغذية راجعة مناسبة.
- الجأ إلى دبلوماسية الإطراء قبل النقد واستخدم أسلوب الإقناع بالاستفهام.
- أخيراً استخدم أسلحة الإقناع مثل الإقناع بذكر قصة الإقنـــاع بالمقارنـــة والبـــدائل، الإقنـــاع بالصورة الذهنية، الإقناع ببيان المزايا والعيوب والإقناع بالبـــدء مباشـــرة والبـــدء بـــالأهم وبأسلوب المجاز.

# أهمية علم التفاوض

تنشا أهمية علم التفاوض من زاويتين أساسيتين:

الأولى: ضرورته.

الثانية: حتميته.

فنحن نعيش عصر المفاوضات، سواء بين الأفراد أو الدول أو الشعوب فكافة جوانـــب حياتنـــا هـــي سلسلة من المواقف التفاوضية. وتظهر ضرورة علم التفاوض ومدى الأهمية التـــي يـــستمدها مـــن العلاقة التفاوضية القائمة بين أطرافه أي ما يتعلق بالقضية التفاوضية التي يتم التفـــاوض بـــشأنها وتلك هي الزاوية الأولى.

أما إذا نظرنا إلى الزاوية الثانية وهي زاوية الحتمية. نجد أن علم التفاوض يستمد حتميته من كونه المخرج أو المنفذ الوحيد الممكن استخدامه لمعالجة القضية التفاوضية والوصول إلى حـــل للمـــشكلة المتنازع بشأنها.

فكل طرف من أطراف القضية التفاوضية لديه درجة معينة من السلطة والقوة والنفوذ لكنه في الوقت نفسه ليس لديه كل السلطة أو النفوذ أو القوة الكاملة لإملاء إرادته وفرضها إجباريا علـــى الطـــرف الآخر ومن ثم يصبح التفاوض هو الأسلوب الوحيد المتاح إمام الأطراف التي لها علاقـــة بالقـــضية وتريد الوصول إلى حل لها.

**هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فإن التفاوض يمثل مرحلة من مراحل حل القضية محل نزاع إذ يستخدم في أكثر من مرحلة وغالبا ما يكون تتويجا كاملا لهذه المراحل. فالتفاوض كأداة للحوار يكون اشد تأثيرا من الوسائل الأخرى لحل المشاكل.**
**فالعمل العسكري أو الحرب وإن كانت أسرع في فرض الإرادة إلا أنها لا تمثل نهاية المطاف فالحرب لا تؤثر في قهر الخصم وتدمير عزيمته. لذا يعد التفاوض مخرجا نهائيا نحو الاستقرار وإن كان يجب التحفظ قليلا للتأكد من صدق النوايا والتأكد من القدرات والقوى التوازنية التي تملكها الأطراف المتفاوضة. وهو كذلك انتصار للعقلانية المدركة لكافة الأمور والأبعاد تستخدم فيها أسلحة الحوار ومقارعة الرأي والحجة بالحجة والدليل بالدليل ومن ثم يكون الوصول إلى نتائج نهائية يقنع بها الأطراف.**

## مفهوم التفاوض

***التفاوض هو موقف تعبيري حركي قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب ومواءمة وتكييف وجهات النظر واستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة بإجبار الخصم بالقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه أنفسهم أو تجاه الغير.***

### عناصر التفاوض الرئيسية :

### أولا: الموقف التفاوضي:

يعد التفاوض موقف ديناميكي أي حركي يقوم على الحركة والفعل ورد الفعل إيجابا وسلبا وتأثير أو تأثرا. والتفاوض موقف مرن يتطلب قدرات هائلة للتكيف السريع والمستمر وللمواءمة الكاملة مع المتغيرات المحيطة بالعملية التفاوضية. وبصفة عامة فان الموقف التفاوضي يتضمن مجموعة عناصر يجب:

١. الترابـــط:

وهذا يستدعي أن يكون هناك ترابط على المستوى الكلي لعناصر القضية التي يتم التفاوض بشأنها أي أن يصبح للموقف التفاوضي (كل) عام مترابط وإن كان يسهل الوصول إلى عناصره وجزئياته.

٢. التركيـــب:

حيث يجب أن يتركب الموقف التفاوضي من جزيئات وعناصر ينقسم إليها ويسهل تناولهـا فـي إطارها الجزئي وكما يسهل تناولها في إطارها الكلي.

٣. إمكانية التعرف والتمييز:

يجب أن يتصف الموقف التفاوضي بصفة إمكانية التعرف عليه وتمييزه دون أي غموض أو لبس أو دون فقد لأي من أجزائه أو بعد من أبعاده أو معالمه.

٤. الاتساع المكاني والزماني:

ويقصد به المرحلة التاريخية التي يتم التفاوض فيها والمكان الجغرافي الذي تشمله القضية عنـد التفاوض عليها.

٥. التعقيد:

الموقف التفاوضي هو موقف معقد حيث تتفاعل داخله مجموعة من العوامل وله العديد من الأبعاد والجوانب التي يتشكل منها هذا الموقف ومن ثم يجب الإلمام بهذا كله حتى يتسنى التعامل مـع هـذا الموقف ببراعة ونجاح.

٦. الغموض:

ويطلق البعض على هذا الموقف (الشك) حيث يجب أن يحيط بالموقف التفاوضي ظلال من الشك والغموض النسبي الذي يدفع المفاوض إلى تقليل دائرة عدم التأكد عن طريق جمع كافـة المعلومـات والبيانات التي تكفل توضيح التفاوضي خاصة وإن الشك دائما يـرتبط بنوايـا ودوافـع واتجاهـات ومعتقدات وراء الطرف المفاوض الآخر.

## ثانيا: أطـراف التفـاوض:

يتم التفاوض في العادة بين طرفين، وقد يتسع نطاقه ليشمل أكثر مـن طـرفين نظـرا لتـشابك المصالح وتعارضها بين الأطراف المتفاوضة. ومن هنا فان أطراف التفاوض يمكن تقسيمها أيضا إلى أطراف مباشرة، وهي الأطراف التي تجلس فعلا إلى مائدة المفاوضات وتباشر عملية التفاوض. وإلى

أطراف غير مباشرة وهي الأطراف التي تشكل قوى ضاغطة لاعتبارات المصلحة أو التي لها علاقة قريبة أو بعيدة بعملية التفاوض.

## ثالثا: القضية التفاوضية:

لابد أن يدور حول (قضية معينة) أو (موضوع معين) يمثل محور العملية التفاوضـــية وميـــدانها الذي يتبارز فيه المتفاوضون، وقد تكون القضية، قضية إنسانية عامة، أو قـــضية شخـــصية خاصـــة وتكون قضية اجتماعية، أو اقتصادية أو سياسية، أو أخلاقية... الخ. ومن خلال القـــضية المتفـــاوض بشأنها يتحدد الهدف التفاوضي، وكذا غرض كل مرحلة من مراحل التفاوض، بل والنقاط والأجـــزاء والعناصر التي يتعين تناولها في كل مرحلة من المراحل والتكتيكات والأدوات والاستراتيجيات المتعين استخدامها في كل مرحلة من المراحل.

## رابعا: الهـدف التفاوضـــي:

لا تتم أي عملية تفاوض بدون هدف أساسي تسعى إلى تحقيقه أو الوصول إليه وتوضع من أجله الخطط والسياسيات. فبناء على الهدف التفاوضي يتم قياس مدى تقدم الجهود التفاوضية فـــي جلـــسات التفاوض وتعمل الحسابات الدقيقة، وتجري التحليلات العميقة لكل خطوة.

ويتم تقسيم الهدف التفاوضي العام أو النهائي إلى الهداف مرحلية وجزئية وفقا لمدى أهميـــة كـــل منها ومدى اتصالها بتحقيق الهدف الإجمالي أو العام أو النهائي.

ومن ناحية أخرى فان الهدف التفاوضي، يدور في الغالب حول تحقيق أي من الآتي:

- القيام بعمل محدد يتفق عليه الأطراف.
- الامتناع عن القيام بعمل معين يتفق على عدم القيام به بين أطراف التفاوض.
- تحقيق مزيجا من الهدفين السابقين معا.

## شروط التفاوض

### أولا: القوة التفاوضية:

ترتبط القوة التفاوضية بحدود أو مدى السلطة والتفويض الذي تم منحه للفـرد التفـاوض وإطـار الحركة المسموح له بالسير فيه وعدم تعديه أو اختراقه فيما يتصل بالموضوع أو القضية المتفاوض بشأنها.

### ثانيا: المعلومات التفاوضية:

هي أن يملك فريق التفاوض المعلومات التي تتيح له الإجابة على الأسئلة الآتية:

من نحن؟

- من خصمنا؟
- ماذا نريد؟
- كيف نستطيع تحقيق ما نريد؟
- هل يمكن تحقيق ما نريده دفعة واحدة ؟
- أم يتعين أن نحققه على دفعات وتجزئته للوصول إليه على مراحل؟
- وإذا كان ذلك يسير ،فما هي تلك الأهداف المرحلية ،وكيفية تحقيقها ؟
- ما الذي نحتاجه من دعم وأدوات ووسائل وأفراد للوصول إلى تلك الأهداف؟

وبناء على هذه المعلومات يتم وضع برنامج التفاوض محدد المهام ومحـدد الأهـداف وتتـاح لـه الإمكانيات وتوفر له الموارد.

### ثالثا: القدرة التفاوضية:

يتصل هذا الشرط أساسا بأعضاء الفريق. ومدى البراعة والمهارة والكفـاءة التـي يتمتـع بهـا أو يحوزها أفراد هذا الفريق ومن ثم من الضروري الاهتمام بالقدرة التفاوضية لهذا الفريق وهذا يتأتى عن طريق الآتي:

- الاختيار الجيد لأعضاء هذا الفريق من الأفراد الذين يتوفر فـيهم القـدرة والمهـارة والرغبة والخصائص والمواصفات التي يجب أن يتحلى بها أعضاء هذا الفريق.
- تحقيق الانسجام والتوافق والتلاؤم والتكييف المستمر بين أعضاء الفريـق ليـصبح وحدة متجانسة،محددة المهام ،ليس بينها أي تعارض أو انقسام في الرأي أو الميول أو الرغبات.
- تدريب وتثقيف وشحذ وتحفيز وإعداد أعضاء الفريق المفاوض إعـدادا عاليـا يـتم خلاله تزويدهم بكافة البيانات والمعلومات التفصيلة الخاصة بالقضية التفاوضية.
- المتابعة الدقيقة والحثيثة لأداء الفريق المفاوض ولأي تطورات تحدث لأعضائه.

- توفير كافة التسهيلات المادية وغير المادية التي من شانها تيسير العملية التفاوضية.

**رابعا: الرغبة المشتركة:**

ويتصل هذا الشرط أساسا بتوافر رغبة حقيقية مشتركة لدى الأطراف المتفاوضة لحل مشاكلها أو منازعاتها بالتفاوض واقتناع كل منهم بان التفاوض الوسيلة الحيدة أو الأفضل لحل هذا النزاع أو وضع حدا له.

**خامسا: المناخ المحيط:**

ويتصل المناخ التفاوضي بجانبين أساسيين هما:

***١ . القضية التفاوضية ذاتها:***

وفي هذا الجانب يتعين أن تكون القضية التفاوضية ساخنة وبالتالي فان القضية كلما كانت ساخنة كلما أمكن أن يحظى التفاوض باهتمام ومشاركة الأطراف المختلفة وبفعالية؟

***٢ . أن تكون المصالح متوازنة بين أطراف التفاوض :***

يجب لتهيئة المناخ الفعال أن يتم التفاوض في إطار من توازن المصالح والقوى بين الأطراف المتفاوضة حتى يأخذ التفاوض دوره وتكون نتائجه أكثر استقرارا وتقبلا وعدالة واحتراما بين هؤلاء الأطراف فإذا لم يكن هناك هذا التوازن فانه لن يكون هناك تفاوضا بالمعنى السليم بل سيكون هناك استسلاما وتسليما وإجحافا بأحد

الأطراف الذي لا يملك القوة اللازمة لتأييد حقه أو للتدليل عليه أو لفرض رأيه وإجبار الخصم الآخر على تقبله واحترامه والعمل به أو بما سيتم التوصل بالتفاوض إليه.

# المبادئ المستخدمة فى التفاوض

حتى تستطيع أن تحقق الأرباح من وراء التفاوض عليك أن تعرف القواعد الأساسية فى العملية التفاوضية ،تلك القواعد والمبادئ التى يجب ان يتحلى بها كل مفاوض وأن يعيها جيداً لأنها تتصل بفن التفاوض وهى تتحدد فيما يلى :

المبدأ الأول

كن علي استعداد دائم للتفاوض وفي أي وقت

**حيث يقوم هذا المبدأ علي الحفز الدائم لقدرات المفاوض الناجح وتنمية مواهبه وقدرات ولذلك فلا بد أن يكون المفاوض الناجح قادر علي تمكينه من الجلوس إلي مائدة المفاوضات في اسرع وقت.**

المبدأ الثاني

أن لن نتفاوض ابداً دون ان تكون مستعداً

**وهو مبدأ يدعو للاستعداد الكامل لعملية التفاوض كما انه مبدأ يكمل المبدأ السابق له حيث ينبغي عليك إذا كنت غير مستعد فعليك ان تضع من الشروط والعقبات ما يحول دون جلوسك علي مائدة المفاوضات ، كما ينبغي علي المفاوض الناجح ان ينمي قدراته ويحفز مهاراته التفاوضية عن طريق التدريب النظري والعملي والمعلومات وإذا اجبرت علي التفاوض وانت غير مستعد فعليك التعامل**

المبدأ الثالث

التمسك بالثبات الدائم وهدوء الأعصاب

**لكل إنسان طبيعة خاصة به فيجب أن يكون متحليا بهدوء الأعصاب بحيث يتوافر له كافة الأحوال ( التوافق النفسي والاتزان العاطفي) كما نحذر من الانفعال العشوائي لأنه يخرج المفاوض عن توازنه ويجعله يخطئ في تقدير مجريات الأمور وهذا كله في مصلحة الطرف الآخر**

المبدأ الرابع

عدم الاستهانة بالطرف المتفاوض معه

**حيث يعتمد الطرف المتفاوض معه علي استراتيجية الضعيف التي تظهر من خلالها انه اقل قوة أو اصغر حجماً بهدف خداع الطرف الآخر ، لذا يجب عدم الاستهانة بالخصم ومعاملته علي انه طرف قوي عن طريق عدم السخرية من هذا الخصم او التقليل من شأنه**

المبدأ الخامس

لا تتسرع في اتخاذ قرار واكسب وقتا للتفكير

**فيجب عدم التسرع في اتخاذ القرار بل اخضاعه إلي فترة لمزيد من الدراسة التحليلية المتعمقة لمعرفة جوانب وخبايا وأبعاد هذا القرار ، كما يفضل أن يكون القرار غير قاطع وبه شئ قليل من المرونة التي تمكن من الإفلات من القرار إذا كان القرار غير مناسب ويجب أن تكون المرونة شديدة حتي لا يكون القرار عديم الجدوى .**

المبدأ السادس

أن تستمتع أكثر من ان تتكلم وإذا تكلمت فلا تقل شيئاً له قيمة خلال المفاوضات التمهيدية

**يعتمد هذا المبدأ علي قدرتك كمفاوض علي الإنصات وأخذ كافة البيانات والمعلومات التي تريدها دون مقابل ما يجب التحذير من المبالغة في الإنصات وخاصة إذا كان الخصم يستخدم نفس الأسلوب فيجب عليك إغراء الخصم به لجذبه ودفعه إليه ، وكلما زادت مهارة التفاوض كلما كان فن الإصغاء وحسن الاستماع أكثر أدواته فاعليه في**

المبدأ السابع

ليست هناك صداقة دائمة ولكن هناك مصالح دائمة

**حيث أن الصداقة والعداء في حياتنا مسألة ظرفية بحتة تبعاً للظروف والأحوال والمصالح حيث أن المصالح هي دائماً تحدد أهمية العلاقة ونوعها ومن ثم فعلي المفاوض الناجح الذي أن لا يفرط في الصداقة والعداء وعليه اكتساب**

المبدأ الثامن

الإيمان بصدق وعدالة القضية التفاوضية

**أي عليك الإيمان بعدالة وصدق قضيتك التفاوضية حيث تتوافر لديك الرغبة في النجاح والإصرار عليه كما يستمد المفاوض سلامة منطقة وطلاقة حواره من مدي إلمامه بقضية وعيه بعدالة القضية ومشروعيته مطالبه.**

المبدأ التاسع

الحذر والحرص وعدم إفشاء ما لديك دفعة واحدة

**حيث يجب علي المفاوض أن يكون غامضاً إلي حد كبير ليثبت جهد الطرف الآخر ما بين اكتشاف هذا المجهول وبين التفاوض معه ، حيث عليك الا تكشف كل أوراقك التي تلعب بها بل إخراج ما تقتضيه الضرورة ومن ثم فإن الخداع والمكر والدهاء يقوم اساساً علي حجب المعلومات كمرحلة أولي اساسية ثم التزييف ودس المعلومات الكاذبة كمرحلة ثانية وهي كلها من التكتيكات**

المبدأ العاشر

لا أحد يحفظ أسرارك سوي شفتيك

**فشفتيك هي حاجز الأمان الوحيد لحفظ اسرارك وغيرها لا يوجد حيث احتفاظك بأسرارك داخلك يكون أفضل من البوح بها حتي إلي أقرب الأصدقاء.**

المبدأ الحادي عشر

ان تتبني تحليلاتك وقراراتك علي الواقع والأحداث الحقيقة وليس التمنيات

عن طريق تفهمك للمواقف التفاوضية المختلفة للخصم ( الطرف الآخر) ويتم تحليل كل موقف علي أسس واقعية لتحديد العوامل المتغيرة وتلك التي لها صفة الثبات المتبادل علي الموقف التفاوضي ولتحقيق ذلك يقوم فريق التفاوض بتقسيم فريقه إلي قسمين ، فريق لرصد الاتجاهات والمؤشرات وإجراء التحليلات المتشائمة والثاني يقوم بتجميع ورصد الاتجاهات والمؤشرات وإجراء التحليلات **المتفائلة**

### المبدأ الثاني عشر

أن تستمتع أكثر من ان تتكلم وإذا تكلمت فلا تقل شيئاً له قيمة خلال المفاوضات التمهيدية

**وهذا المبدأ من اهم مبادئ التفاوض وأقواها وعناصر القوة هي أمر نسبي تحكمي وإدراكي في نفس الوقت حيث يستطيع المفاوض الناجح أن يحول كل نقاط الضعف إلي قوة ، كما عليه التنبه إلي أي نقاط لجذب افضل نقاط الضعف وأنسبها لاستخدامها وفقاً لمدي القدرة علي الاستفادة منها في توجيه سير المفاوضات وكسب**

### المبدأ الثالث عشر

لاقتناع بالرأي قبل إقناع الاخرين

**يقوم الحوار التفاوضي علي مقارعة الحجة والرأي بالرأي ومن ثم فعلي رجل التفاوض الذكي مناقشة الآراء التي يراها مناسبة بينه وبين نفسه اولاً وعن طريق فهمه لهذه الآراء فهل عليه عملية اقناع الآخرين بالمنطق السليم والحجة القوية.**

### المبدأ الرابع عشر

استخدام الأساليب غير المباشرة في التفاوض وكسب النقاط التفاوضية كلما أمكن ذلك .

**ويبين لنا هذا المبدأ كيفية التعامل مع الخصم وخصوصاً العنيد حيث التعامل معه بصورة مباشرة يجعله يزداد عناداً ومكابرة ولذلك فعلي المفاوض الذكي اختيار أساليب تفاوضية لأقناعه بصورة غير مباشرة.**

المبدأ الخامس عشر

ضـرورة تهيئــة الطــرف الآخــر وإعــداده نفــسياً لتقبــل الاقتناع الذي تبناه :

**وهذا المبدأ يتضمن مجموعة من التكتيكات أهمها :**

**١-أن تردد اسم من تحاوره بمزيد من الاحترام أثناء الحديث معه وإشعاره بأهمية ذلك لكسب ثقته .**

**٢- أشعرهم بأهمية أراءهم .**

**٣- ابداء الاهتمام بالهوايات والموضوعات التي تهم الطرف الآخر**

**٤- تجنب توجيه النقد والمناقشات غير المجدية مع الطرف الآخر .**

**٥- امتدح تفوقه وتميزه ونجاحه .**

**حيث أن الإنسان يكون اكثر استعداداً لتقبل وجه نظر من يعامله باحترام مع عدم المبالغة**

المبدأ السادس عشر

هدوء الأعصاب والابتسامة مفتاح النجاح

**حيث ان للابتسامة وقع السحر علي الطرف الاخر وتعطي نوع من التفاؤل وجو من الإشراق وعدم ظهور أي قلق أو انفعالات والتعامل مع المواقف الحرجة بهدوء دون انفعالات واتخاذ قرارات رشيدة كما ان هذه الابتسامة تساعد في تحقيق الهدفين التاليين :**

الهدف الأول : **كسب ود ومشاركة الطرف الآخر واجباره علي التفاوض بمرونة اكبر .**

الهدف الثاني: **فقدان توازن الخصم وإجباره علي تغير تكتيكاته الهجومية العنيفة .**

**كما تساعد الابتسامة علي استمرار الحوار والبوح بكل ما لديه من معلومات.**

استقصاء

# تحديد مفهوم التفاوض

أخي المشارك / .....

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تهدف إلى التوصل إلى تحديد المفهوم الصحيح لعملية التفاوض والمطلوب القراءة المتأنية لكل عبارة ووضع علامة (√) فى الخانة التي تعبر عن وجهة نظرك.

| العبارة | موافق | إلى حد ما | غير موافق |
|---|---|---|---|
| ١- تظهر الحاجة إلى التفاوض عندما تكون هناك أهداف مشتركة لطرفي النزاع، غير أن مصالح أو اهتمامات هذه الأطراف تكون متعارضة. | | | |
| ٢- يعتبر التفاوض الحل البديل الذى يمكن اللجوء إليه فى حالة الفشل فى تسوية النزاع من خلال اتخاذ القرار من جانب واحد. | | | |
| ٣- التفاوض فى أبسط معانية يمثل محاولة التوصل إلى نوع من الحل الوسط. | | | |
| ٤- تقوم فلسفة التفاوض على حقيقة أن التضحية فى أحد الجوانب قد تؤدى إلى الحصول على مكاسب أو تعويضات أكثر فى جانب آخر. | | | |
| ٥- يتوقف نجاح المفاوض على ما اكتسبه من خبرات في مجال عمله . | | | |
| ٦- ينبغي أن تحكم عملية التفاوض فلسفة تحقيق الكسب للطرفين **Win – Win Philosophy** | | | |
| ٧- المفاوض الفعال هو الذى يسعى إلى تسوية القضية محل النزاع من خلال النجاح فى تحقيق الكسب لفريقه حتى ولو على حساب الطرف الأخر. | | | |

| العبـــــارة | موافق | إلى حد ما | غير موافق |
|---|---|---|---|
| ٨- الحل الوسط هو المدخل الواقعي لحل الصراعات والنزاعـات وهو مدخل لا مفر منه فى بيئتنا العربية. | | | |
| ٩- يدخل الأفراد عادة فى مفاوضات ويتوقعون من وراء ذلك حلاً وسطاً سواء فى العمل أو الحياة الشخصية. | | | |
| ١٠- تنطوي الواقعية فى التفاوض على تسوية الخلافات أو إحداث نوع من التوفيق بين الاهتمامات المتعارضة بمقتـضاه تظـل الخلافات موجودة ولكن توجد وسيلة ما للتعايش أو التكيف مع هذه الخلافات. | | | |
| ١١- تنجح المفاوضات إذا رغب كل طرف فى ممارسة القـوة أو النفوذ على الطرف الآخر. | | | |
| ١٢- أفضل موقف للتفاوض هو أن يكون هناك توازن فى القوى بين الطرفين. | | | |
| ١٣- تعتبر الرغبة المتوازنة والمـشتركة مـن جانـب طرفـي التفاوض فى التوصل إلى تسوية النزاع بينهما عنصراً هامـاً وأساسياً فى نجاح عملية التفاوض. | | | |
| ١٤- يهدف التفاوض إلى تضيق هوة الخلاف بين أهداف طرفـي المفاوضات إلى الدرجة التي يمكن القول معهـا أن النتيجـة بالنسبة للطرفين أفضل من اتخاذ القرار من جانب كل طرف على حدة أو التصرف الفردي لأي من الطـرفين أو محاولـة فرض حل من جانب أحد الأطراف على الطرف الآخر. | | | |
| ١٥- عند دخولك مفاوضا مع أحد الأطراف عليك أن تكون ملمـا فقط بظروفه . | | | |
| ١٦- يستحسن الاستعانة بفريق من المفاوضين بدلا من مفـاوض واحد . | | | |
| ١٧- عند دخولك في تفاوض مع أحد الأطراف يجـب أن تبـدأ مهاجما حتى تكسب الجولة الأولى لصالحك . | | | |

| العبـــــارة | موافق | إلى حد ما | غير موافق |
| --- | --- | --- | --- |
| ١٨- من المفضل دائما عدم دخول طرف ثالث بين طرفي عملية التفاوض . | | | |
| ١٩- يفضل استخدام مبدأ المراوغة حتى تكون فرصتك أحسن في تحقيق النجاح . | | | |
| ٢٠- تتوقف نتيجة التفاوض على تقييمك للمركز التفاوضي للطرف الآخر فقط . | | | |
| ٢١- يفضل اختيار مكان التفاوض في موطنك . | | | |
| ٢٢- يفضل البدء في أجندة المفاوضات المعروضة على الخصم بالقضايا الأساسية للتركيز عليها ابتداء باعتبار أنها الأهم . | | | |
| ٢٣- يفضل دائما النظر إلى كل قضية على حدة بشكل مستقل إذا كانت هناك أكثر من قضية مطروحة للتفاوض | | | |
| ٢٤- المفاوض الناجح لا يغير من موقفه أثناء عملية التفاوض. | | | |
| ٢٥- يفضل إتباع استراتيجية التعاون في أي عملية تفاوضية لكسب ثقة الطرف الآخر . | | | |

# الوحدة الثانية
# مراحل وخطوات التفاوض

# الإعداد الجيد للتفاوض

يمكنك الإعداد لمفاوضاتك إعدادا جيدا بمراعاة النقاط والإعتبارات التالية :

**١ – ما هو الهدف الذى تسعى إليه من عملية التفاوض ؟**

**لأنه لابد أن يكون لك هدف تريد الوصول إليه ...... وأن يتميز هذا الهدف بالوضوح ......... المرونة ........... الواقعية ............ وأن تكون مقتنعاً به بالإضافة إلى قابليته للقياس والمراجعة .**

**٢ – ما هى الفرص والقيود القائمة والمحتملة فى الموقف التفاوضى ؟**

- قبل أن تبدأ عملية التفاوض فإن معرفتك بالفرص المتاحة فى الموقف داخل دائرة المفاوضات وخارجها سوف يؤثر بدرجة كبيرة على سلوكك التفاوضى ، فلو كنت الموزع الوحيد فى السوق لأحد السلع سيؤثر ذلك بلا شك على علاقاتك التفاوضية مع الشركة المنتجة .
- يجب عليك أيضاً أن تحدد القيود القائمة والمحتملة فى الموقف التفاوضى ، وهى تمثل الإطار الذى يحدد نطاق حركتك . ومن أهم هذه القيود : القيود المالية والقانونية والقيود الزمنية والقيود الفنية والقيود البشرية .

**٣ – هل القضية محل التفاوض محددة تحديداً واضحاً ؟**

يجب عليك أن تحلل الموقف وتكون وجهة نظر مبدئية بشأن ماهية قضايا التفاوض وأسلوب تحديدها ، وعليك أن تراعى ما يلى :

- **تحديد نطاق القضايا ... هل القضية محددة الأبعاد (حقوق العمل مثلاً) ؟**
- **تحديد مدى المرونة فى القضايا المطروحة للتفاوض وتحديد سياسة ثابتة تلتزم بها الأطراف المتفاوضة فى تعاقداتهم .**

- **تحديد الكيفية التى نتعامل بها مع القضية . هل سنتعامل مع كل قضية على حدة ( بشكل منفصل ) أم سنتعامل مع القضايا كوحدة مترابطة**
- **تحديد الأهمية النسبية للقضايا التفاوضية .**

**٤ – هل تتوافر البيانات والوثائق المطلوبة لإنهاء عملية التفاوض التى أنت بصددها ؟ أو هـل لديك القدرة على جمع وتوفير البيانات والوثائق وتحليلها ؟**

- عليك أن تحدد البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها .

- **تحليل البيانات التى تم جمعها واستخلاص نتائج منها .**

- **تجهيز الوثائق المدعمة لما تتوصل اليه من استنتاجات وأراء .**

اذا توافر هذه الوثائق بشكل منظم فى ملف معد مسبقاً أحد أهم الوسائل المدعمة للمفـاوض فى جولاته التفاوضية .

- **لاحظ أنه يمكن تصنيف البيانات المطلوب جمعها وتحليلها إلى أربع مجموعات على النحو التالي :**

- **بيانات عن المفاوض ذاته ( عن شركتك ) .**

**الإمكانيات ، السياسات ، والأهداف ، والقدرات ، والقيود ، ونقاط القوة والضعف ، والموارد الحالية والمستقبلية ، والخبرات المتوفرة ، والقواعد المنظمة والأولويات .**

- **بيانات عن الظروف المحيطة بعملية التفاوض أو بالصفقة محل التفاوض من قـوانين إلـى قرارات إلى أوضاع تنافسية إلى أوضاع سوقية عموماً ، إلى اتجاهات اقتصادية وسياسـات عامة وترتيبات بيئية مختلفة .**
- **بيانات تفصيلية عن قضايا التفاوض وأسلوب تحديدها ونطاقها وطريقة ربطهـا أو فـصلها ودرجة المرونة فيها وأهميتها النسبية .**
- **بيانات عن الطرف الآخر ( الخصم ) .**

**من حيث قوته وموارده وسياساته واتجاهاته وأهدافه ونقاط قوتـه وضـعفه وخبراتنـا السابقة معه وشخصيته المرنة ، ومدى عاطفيته وحساسية مشاعره ومركـزه المـالى ، وتصريحاته السابقة والتزاماته .**

**٥ – هل قومت مركزك التفاوضى وحددت موقفك جيداً ؟**

إذا كنت حددت أهدافك جيداً ، وحللت الفرص والقيود المحيطة بالموقف ثم حددت القضايا التفاوضية بوضوح ، وجمعت البيانات عنها وجهزت نفسك بالبيانات عن وضعك وأوضاع الخصم والظروف المحيطة فإن الآن باستطاعتك أن تقوم مركزك التفاوضى بالنسبة إلـــى التفاوض إلى الخصم .

إن القوة التفاوضية تأتى فى مقدمة الاعتبارات التى ستؤثر على تقويمك لمركزك التفاوضى ؟

وعليك هنا أن تتساءل حول ما هى العوامل التى تؤثر على قوتــك التفاوضـــية إن قوتــك التفاوضية سوف تتوقف على حسن إدراكك للموارد المتاحة لك واستخدامك إياها ، ودرجة التزامك بنتائج معينة مطلوب تحقيقها ودرجة اعتمادك على الطرف الآخر فى ذلك التحقيق ، وإدراك الخصم إلى هذه الدرجة من الالتزام ، وتلك الدرجة من الاعتمادية ، وكل هــذه العوامل المتشابكة تؤثر بشكل أو بآخر فى تقويم المركز التفاوضى ، وبالتالى فى الموقــف الذى تحدده لنفسك من كل قضية .

**٦ – هل حددت الاستراتيجية البديلة والتكتيكات المصاحبة لها لتحقيق هدفك التفاوضى؟**

أن التفكير المبكر فى الاستراتيجيات والتكتيكات البديلة التى يمكن للمفــاوض اســتخدامها لتحقيق أهدافه بعد جزء رئيسى فى عملية الإعداد ، ويقصد بالاســتراتيجية التفاوضـــية .. الخط الأساسى على مائدة المفاوضات وما يرتبط به من أهداف أساسية مطلوب تحقيقها فى حين بالتكتيك التحركات قصيرة المدى فى الاتجاهات المختلفة لتنفيذ الاستراتيجية الأساسية ، وتحديدك للاستراتيجية والتكتيكات المصاحبة لها سيتأثر بعدة اعتبــارات فـــى مقــدمتها الأهداف المطلوب تحقيقها ، والفرص البديلة المتاحة أمامك والقيــود المفروضـــة عليــك ومراكز ومراكز القوة النسبية وشخصية المفــاوض وشخــصية الخــصم ، واتجاهاتـــه ، والمهارات النسبية للمفاوض ، وخطورة النتائج المرتبطة ، وأهمية التوصل إلى اتفـــاق ، والسلوك المتوقع من الخصم .

**٧ – ما هى الصفات الأساسية الواجب توافرها فى المفاوض الناجح ؟ وهل ستستخدم مفاوض واحد أو ستختار فريقاً للتفاوض ؟**

١/٧ إن هناك عدداً من الصفات التى تساعد على نجاح الشخص فى التفاوض ، ومن أهم هــذه الصفات ما يلى :

- **أن يتمتع المفاوض بحضور جيد .**
- **أن يتمتع بالذكاء والدهاء .**
- **أن يكون لديه مستوى مرتفع من الطموح .**
- **أن يكون ذات تفكير منظم وابتكارى .**

- **أن يتصف بحسن وسرعة التصرف .**
- **أن يكون له قدرة عالية على تحمل الغموض والإحباط .**
- **أن يكون متحدثاً لبقاً .**
- **أن يكون لديه القدرة على الإنصات الجيد .**
- **أن يكون سريع الملاحظة .**
- **أن يتمتع بالمهارات اللغوية .**

**٨ – ما هو تصورك لما يجب أن يكون عليه أجنده التفاوض ؟**

إن تحديد أجنده التفاوض هو أحد التكتيكات الأساسية التى يجب عليك أن تحسن استخدامها ، وهناك بعض المراحل البديلة إعداد الأجندة ، والتى يتم الاختيار فيما بينها فى ضوء الظروف المحيطة بالموقف التفاوضى :

**١/٨ التركيز فى الأجندة المعروضة على الخصم على الموضوعات العامة دون التطرق إلى التفاصيل ، على أن توضع هذه التفاصيل فى أجنده غير معلنة يتم استخدامها حسب استجابات الخصم أثناء التفاوض الفعلى .**

**٢/٨ البدء بالقضايا الأساسية باعتبار أنها الأهم ، وأن حسمها سوف يؤدى إلى حل القضايا الثانوية تلقائياً .**

**٣/٨ البدء بالقضايا الثانوية ( الأسهل ) حيث يمكن تقديم تنازلات بشأنها لكسب ثقة الطرف الآخر وتهيئة المناخ المناسب لتناول القضايا الصعبة والحصول على تنازلات من الطرف الآخر .**

**٤/٨ البدء بتحديد مجموعة من الشروط والأسس التى يتم الإتفاق عليها ثم تبدأ المفاوضات حول التفاصيل التنفيذية .**

**٥/٨ تقسيم قضايا التفاوض إلى مجموعات مثل النواحى المالية و التسويقية و الفنية ، ثم يجرى التفاوض حول كل نوعية على حدة**

**٩ – ما هى اللغة التى سوف تستخدمها أثناء مفاوضاتك ؟**

إذا كنت ستدخل فى مفاوضات مع طرف تختلف اللغة التى يتحدث بها عن لغتك الأصلية فإن أمامك بديلان رئيسيان هما :

**١/٩ إما أن يتحدث الطرفان بلغاتهم الأصلية مع الاستعانة بمترجم ، ويجب هنا مراعاة العناية باختيار المترجم الذى يتم الاتفاق عليه .**

**٢/٩ أن يتحدث كل طرف بلغة يتقنها كل منهما ، ويجب التأكـد فـى هـذه الحالـة أن مفاوضك يتقن اللغة المتفق عليها إتقاناً تاماً وإلا وضع نفسه فى مركـز أضـعف بدون أى مبرر.**

**١٠ – أين ستقابل الطرف الآخر ؟**

يمكن أن تفاوض الطرف الآخر لديك بمؤسستك أو لديه هو أو حتى فى مكان محايد لكل منكما ، وتظهر أهمية تحديد مكان التفاوض بصورة أكبر فى المفاوضـات الدوليـة ، وعموماً يتوقف ذلك على ظروف كل حالة .

**١١ – هل تم وضع الترتيبات اللازمة للاتصال بالطرف الآخر ؟**

والآن عليك أن ترتب الاتصال بالطرف الآخر ، ويجب أن تأخذ فى اعتبارك أن هـذه الخطوة هى مصدر الانطباع الأولى الذى يكونه الخصم عنك ، ويجب بالتالى العنايـة بتنفيذها بشكل يدعم موقفك التفاوضى ، ومن ذلك أن يقوم بالاتصال شخص من مستوى وظيفى مناسب لمن سيتم الاتصال به بالأدب واللباقة فى الحديث ، والالتزام بالمواعيـد وإبداء المرونة فى المناقشة .

**١٢ – ما هى أهم الأمور الواجب مراعاتها للتحضير للجلسة الافتتاحية ؟**

**إن من أهم الأمور الواجب الإعداد لها هى كيفية بدء الحـديث وتحديـد موضـوعات الحديث بعد التعرف الأولى ، ومن المستحسن فى هذا الصدد البدء بموضـوع عـام – خارج موضوع التفاوض – لمجرد خلق فرصاً لتبادل الحوار ، أو الإشارة إلى حـادث قريب تتحدث عنه الصحف ، أو البدء بقصة طريفة ، أو البدء فى موضوع التفـاوض بإبداء مجموعة من الملاحظات العامة أو المبادئ المستقرة التى لا تثير اعتراضـا أو ضيقاً**

**١٣ – هل قمت بتكوين تصور لسير المفاوضات ؟**

يتعين عليك عند لمفاوضاتك أن تحاول تكوين تصور لسير المفاوضات أو مـا يمكـن تسميته سيناريو المفاوضات ومن أهم ما تضمنه تلك السيناريوهات :

**-تصورات بديلة لبداية الجلسة ، ومن الذى يبدأ الكلام ، وبماذا يبدأ وكيف يقدم زملائه ؟**

**- تحديد أسلوب عرض القضايا محل التفاوض .**

**- توقعات بشأن سلوك الخصم وطلباته .**

**- تصورات تفصيلية لتسلسل الأحداث خلال التفاوض .**

**١٤ – هل قمت بالإعداد التدريبى لتنمية مهاراتك التفاوضية ؟ وما هى أهم طلاق التدريب فى مجال التفاوض ؟**

إن قيامك بالتدريب العملة فى مجال التفاوض لا يساهم فقط فى إعدادك كمفاوض وإنما يفيد كذلك فى اختيار كافة الاستراتيجيات والتكتيكات والخطوات التى تم التوصل إليهـــا أثناء الإعداد والتأكد من سلامتها ، ومن أهم طرق التدريب فى مجال التفاوض ؟

**١/١٤ تمثيل الأدوار**

حيث يتم تمثيل كافة أطراف التفاوض ، أو جميع أعضاء الفريق التفاوضى فيكـــون هناك شخص يمثل رئيس الوفد ، وشخص يمثل كل عضو ، ونفس الشىء بالنـــسبة للخصم ويجب محاولة تجهيز الأفراد بالبيانات والمعلومات قدر الإمكان ، ثـــم يقـــوم الجميع بإدارة المفاوضات كما لو كانت حقيقية .

**١٤ / ٢ تعصيف الأفكار**

يتم اختيار عدد من الأفراد ذو صلة بموضوع التفاوض وعلى دراية مناسبة ، ويعقد لهم لقاء مفتوح يعرض عليهم الموضوع محل التفاوض ثم يطلب منهم إبداء آرائهـــم فى الأمر ، وطرح الأفكار "

**٣/١٤ المؤتمرات :**

يعقد المؤتمر من عدد من الأفراد ذو صلة ودراية بموضوع التفـــاوض ثـــم تـــدار المناقشة بشكل منظم ، على أن يتم التحضير المسبق للمؤتمر .

# مراحل التفاوض

تمر عملية التفاوض بعدد من المراحل حتى تتبلور في شكل اتفاق بين طرفيها أو أطرافها، أو قد تنتهي بفشلها، وانهيارها من أساسها، أو قد يظل بـــاب المفاوضات مفتوحا لجولة أو جولات جديدة. ولكن من المهم معرفة أن لكل مرحلة من مراحل عملية التفاوض، أثراً كبيراً فـــي المرحلـــة، التـــي تليها، وفي المحصلة النهائية للعملية كلها، كما أن مستوى الاهتمام بهذه المراحل، يـــنعكس إيجابيـــاً على الطرف، الذي يجتهد في كل واحدة منها، ويأخذ زمام المبادرة في أثنائها .ولم يتفق المختصون في هذا الميدان، على تقسيم واحد لهذه المراحل، مع أن هناك اتفاقاً على الخطوط العريضة لها. وفي الوقت نفسه يوجد نوع من التداخـــل بين هذه المراحل، بحيث يصعب الفصل بينها أحياناً. كما تختلف درجة الأهمية لدى بعض أطراف التفاوض. فما يراه أحدهما فرعياً يراه الآخر أساسياً في الوصـــول إلى تحقيق أهدافه .وعلى سبيل الإجمال، يمكن القول إن مراحل عملية التفاوض تتحدد فـــي النقـــاط التالية :

## أولاً: مرحلة الإعداد والتهيئة للتفاوض:

يمثل عنصر المعلومات أهم أسس التفاوض المثمر، لأن من يمتلك المعلومات هو الـــذي تتـــوافر لديه قدرات التأثير في الطرف الآخر، بالحجج المقنعة، المعتمدة على الوثائق، ومـــن خـــلال معرفـــة مفاتيح شخصية من يفاوضه والأسلوب المناسب لإقناعه والتأثير فيه. ومن يملك المعلومات، أيـــضاً، يستطيع أن يحدد أغراضه من عملية التفاوض بدقة، اعتمادا على معرفة وثيقة بإمكاناته وإمكانـــات الطرف الآخر .

فعلى المفاوض أن يكون متأكدا من كل الأهداف، التي يرمي إلى تحقيقها، وأن يرتبها حسب الأولويات، حتى تظل نصب عينيه طوال جلسات التفاوض، مع ضرورة أن يتسم بالمرونة، وأن يكون واقعياً فلا يبالغ في طلباته ويتشدد فيها، وأن يكون محددا حجم التنازلات التي يمكن أن يقدمها.
"وتتكون المعلومات، التي ينبغي أن يسعى المفاوض إلى امتلاكها من عنصرين أساسيين :

- المعلومات، التي يحتاج إليها لتحديد أهدافه من عملية التفاوض وبلورتها .
- المعلومات، التي تمكنه من معرفة الطرف أو الأطراف الأخرى، التي يتفاوض معها .

والواقع أن توافر هذه المعلومات وما يماثلها للمفاوض، يزيد من قدراته على التحكم في مسار عملية التفاوض، والتأثير في سلوك الطرف أو الأطراف الأخرى؛ باستناده إلى المعلومات، التي تمكنه مـــن التعرف على خصائصهم وردود الفعل المتوقعة منهم، كما تدعم حجته في إقناعهم، وتعديل مـــواقفهم

بالقدر، الذي يجعل سلوكهم متسقاً مع ما يبتغيه من مصلحة". ولهذا السبب، فإن أهم مـــا تتــضمنه مرحلة الإعداد هو جمع المعلومات، التـــي تمثل الركيزة الأساسية لعملية المفاوضات، وتتعلق هــذه المعلومات بفهم موضوع التفاوض بشكل واضح لا لبس فيه، "حيث يتعين معرفة وتحديد وتشخيص القضية المتفاوض بشأنها، ومعرفة كل عناصرها وعواملها المتغيرة ومرتكزاتها الثابتة، وتحديد كل طرف من أطراف القضية، والذين سيتم التفاوض معهم". ومن لا يبذل الجهد في هذه المرحلة لتعرف القضية، التي تتم بشأنهـــا المفاوضات، يجد نفسه كمن وقع في مصيدة، لم يعمل لها حساباً، لافتقاره القدرة على المبادأة والمبادرة، وعدم امتلاكه الحجة المستندة إلى الحقائق في الـــدفاع عـــن وجهـــة نظـــــره، وقـــــد يتـــــورط، نتيجـــــة لـــــذلك، فـــــي تقـــــديم تنــــازلات كبيــــرة .

ومن متطلبات هذه المرحلة، تحديد البدائل لحل الصراع في حالة فشل عملية التفاوض، علماً بأن "العوائق، التي تحول دون ابتداع العديد من البدائل الممكنة تتمثل في الآتي :

- الأحكام المستعجلة السابقة لأوانها .
- البحث عن الحل المفرد .
- الافتراض القائم على هوس القطعة الثانية.
- التفكير بأن حل مشكلات الآخرين شأن يخصهم .

إن الأحكام المتصوّرة سلفاً تحد من الخيال، كما أن البحث عن حل مفرد يغلق المجـــال أمـــام عمليـــة اتخاذ قرارات، تتوافر فيها الظروف للاختيار من بين كم أكبر من الحلول الممكنة.. وافتراض القطعة الثانية يقوم على مبدأ أن كسب أحد الأطراف هو خسارة للطرف الآخـــر.. وتـــصور حـــل مـــشكلات الآخرين على أنه شأن يخصهم ولا يعنينا، يمثل نظرة حقيقية تقود إلى اتخاذ مواقـــف مبنيـــة علـــى مصالح طرف واحد، وتبني حججاً وحلولاً تمثل رغبات ذلك الطرف، مـــن دون اعتبـــار للطـــرف أو الأطراف الأخرى". ويستطيع المفاوض من خلال ما يجمعه من معلومات تحديد الموقف التفاوضـــي، بمعرفة الأوراق، التي يعتمد عليها في دعم حججه وتفنيد حجج الطرف الآخر، إذ تساعده المعلومات على توقع ما لديه من أفكار وآراء حول القضية موضع النزاع، وكلما انطلق المفاوض مـــن حقـــائق الواقع، كان أقدر على تحقيق أهدافه، لأن المفاوضات لا تعترف بالتفاؤل المفرط، ولعبة الاحتمـــالات القائمة على غير أساس. وبعد أن يحدد المفاوض أهدافه، بناء على معرفة تامة بجوانـــب القـــضية، ومعرفة الطرف الآخر ودوافعه وأهدافه، وما يمكن أن يقدمه من تنازلات، ومدى تحمسه للتفـــاوض؛ يقوم بوضع الإستراتيجية، التي يبني عليها عملية التفاوض، وهي تعني وسائله في تقـــدير أهدافـــه ووسائله وترتيبها، إذ لكل هدف من الأهداف وسائله .

ولا شك أن الإستراتيجية، التي يجب أن يتبعها المفاوض، مهمة في تحديـــد اتجـــاه المفاوضـــات، ويجب أن تمثل هذه الإستراتيجية إطاراً عاماً يتسم بالمرونة، ويقوم على أساس تقدير قوة أطـــراف التفاوض، والأوراق، التي يلعبون بها في عملية التفاوض. وفي هذه المرحلة يـــتم اختيـــار فريـــق

المفاوضين بناء على موضوع القضية، حيث يفضل أن يكون هذا الفريق من المتخصصين في هـذا الموضوع، والعارفين ببواطنه وتطوراته، وأن يكون رئيس هذا الفريق صاحب خبـرة واسـعة فـي عملية المفاوضات، وعلى معرفة كبيرة بالقضية وبالطرف الآخر. كما يتعين تحديد اختصاصات معينة لكل فرد في هذا الفريق، بحيث تقسم الأدوار بطريقة مدروسة للتأثير في الطرف الآخر، وتحقيق مـا يمكن تحقيقه في اتجاه الأهداف المطلوبة. ولا بد، قبل بدء المفاوضات، من التأكد مـن أن الطـرف المفـاوض يملـك صـلاحيات اتخـاذ القـرار، حتـى لا يكـون هنـاك إهـدار للوقـت .

وتتضمن هذه المرحلة تحديد جدول الأعمال، وينبغي أن يكون البدء بالقضايا، التي ليس عليهـا خلاف شديد، لوضع إرهاصات علاقات تعاونية بين فريقي التفاوض، ويُنصح بالمبادرة باقتراح جدول للأعمال، لأن ذلك يعطي فرصة بامتلاك زمام الأمور من البداية، كما يتم الاتفاق في هـذه المرحلـة على مكان المفاوضات وموعدها .

## ثانياً مرحلة إجراء المفاوضات:

عندما تبدأ المفاوضات بين الفريقين، يُنصح بأن تكون هناك محاولة لإيجاد مناخ مـن التعـاون، يزيل التوتر، ويخفف من المواقف العدائية، ويحتاج ذلك إلى جهد من المفاوضين لإظهـار مـشاعر الود، والتغلب على الأحكام المتصوّرة سلفاً، التي تشوه صورة كل منهما في ذهن الآخر. وسـيتطلب خلق هذا المناخ اتباع أسلوب موضوعي في النقاش، والبعـد عـن التجـريح الشخـصي، وإبـداء الاعتراض بطريقة مهذبة، واحترام الرأي الآخر، مهما كان الخلاف، وتقدير حق الاستماع والإنصات. وتشتمل هذه الخطوة على مجموعة من العمليات الأساسية، التي لا يتم التفاوض بدونها، بل إن مـن المستحيل تصور عدم القيام بها في عملية التفاوض، وهي :

- اختيار التكتيكات التفاوضية المناسبة، من حيث تناول كل عنـصر مـن عناصـر القـضية التفاوضية أثناء التفاوض على القضية، وداخل كل جلسة من جلسات النقاش .
- الاستعانة بالأدوات التفاوضية المناسبة، وبصفة خاصة تجهيز المستندات والبيانات والحجج والأسانيد المؤيدة لوجهة نظرنا، والمعارضة لوجهات نظر الطرف الآخر .
- ممارسة الضغوط التفاوضية على الطرف الآخر، سواء داخل جلسة التفـاوض أو خارجهـا وتشمل هذه الضغوط عوامل: (الوقت، والتكلفة، والجهد، وعدم الوصـول إلـى نتيجـة، والـضغط الإعلامي والنفسي).
- تبادل الاقتراحات وعرض وجهات النظر في إطار الخطوط العريضة لعملية التفاوض، وفـي الوقت نفسه، دراسة الخيارات المعروضـة، والانتقاء التفضيلي منها .
- استخدام كل العوامل الأخرى المؤثرة على الطرف الآخر؛ لإجباره على اتخاذ موقف معين، أو القيام بسلوك معين يتطلبه كسبنا القضيـة التفاوضية، أو إحراز نصر أو الوصول إلى اتفاق بشأنها أو بشأن أحد عناصره أو جزئياته ."

وبعد الشد والجذب والأخذ والعطاء بين فريقي التفاوض، يتم التوصل إلى اتفاق مبدئي بينهما، ويسهل التوصل إلى هذا الاتفاق، إذا قام الطرفان بالتركيز على المصالح المشتركة، أكثر من التركيز على المسائل الخلافية. ويساعد تلخيص ما أحرز من تقدم في المفاوضات على توضيح النقطة، التي وصل إليها الطرفان كما أن هذا يساعد على صياغة الاتفاق بشكل أسرع .

## ثالثاً: مرحلة إبرام الاتفاق:

ما لم يتم التوصل إلى اتفاق نهائي واضح، تظل المفاوضات مجرد وجهات نظر متبادلة، وينبغي أن يكون هذا الاتفاق شاملاً وتفصيلياً، وواضحاً في صياغته، ومفهوماً لدى الطرفين، باختيار الألفاظ السهلة وصياغتها بأسلوب دقيق لا لبس فيه، حتى لا تكون هناك مشكلات عند التنفيذ، الذي لا بد أن تتحدد تواريخه، كما ينبغي تجنب الصيغ المملة بالنسبة إلى القضايا، التي لم يتم الاتفاق عليها في محاولة للتمويه بنجاح المفاوضات .

## رابعاً: مرحلة تنفيذ الاتفاق:

لا يمكن الحكم على نجاح أي مفاوضات، ما لم يجد الاتفاق، الذي ينتج عنها طريقة إلى التقيد بالواقع، ولا بد أن يُرفق بالاتفاق برنامج زمني للتنفيذ، والأسلوب، الذي سيتم وفقاً له هذا التنفيذ، من خلال فريق مشترك بين الطرفين، يقوم بمتابعة عملية التنفيذ في مراحله المختلفة، ولا بد للمعلومات المتعلقة بالتنفيذ، أن تصل إلى الأطراف المتأثرة به .

## خامساً: تقويم التفاوض:

بعد نجاح عملية التفاوض وبلوغها مرحلة التنفيذ، لا بد من متابعة عملية التنفيذ للوقوف على مدى الالتزام بمراحله، وحل المشكلات، التي تعترضها، وذلك حتى يمكن التثبت من مدى جدية الطرف الآخر، والعمل على حل ما يعترض هذه العملية من مشكلات. ومن أكثر المعوقات، التي تواجه مرحلة التنفيذ عدم معرفة الأطراف المتأثرة بالاتفاق بمضمونه، وما يتطلبه منهم هذا الاتفاق. ولا بد من الأخذ في الحسبان، إمكان تغيير أحد أطراف الاتفاق رأيه فيه، إذا تغيرت موازين القوى، ومالت إلى صالحه، وقد يبدي تفسيراً آخر لمضمونه، مما يهدد بتوتر العلاقات مرة أخرى، لذا يبدو ضرورياً الاحتفاظ بأي وثيقة اتفاق على اختلاف المستوى، الذي يتم عليه هذا الاتفاق، لأن ذلك يعد داعما رئيساً في مواقف تفاوضية مستقبلية حول القضية نفسها.

# خطـــوات التفـــاوض :

للتفاوض العملي خطوات عملية يتعين القيام بها والسير على هداها وهذه الخطوات تمثل سلـسلة تراكمية منطقية تتم كل منها بهدف تقديم نتائج محددة تستخدم في إعداد وتنفيذ الخطـوة التاليـة. وإن تراكمات كل مرحلة تبنى على ما تم الحصول عليه من ناتج المرحلة السابقة وما تم تشغيله بالتفاوض عليه واكتسابه خلال المرحلة الحالية ذاتها قبل الانتقال إلى المرحلة التالية الجديدة، وبهذا الشكل تصبح العملي التفاوضية تأخذ شكل جهد تفاوضي تشغيلي متراكم النتائج بحيث تصبح مخرجات كل مرحلـة التالية لها وهكذا.

## الخطوة الأولى: تحديد وتشخيص القضية التفاوضية:

وهي أولى خطوات العملية التفاوضية حيث يتعين معرفة وتحديد وتشخيص القضية المتفـاوض بشأنها ومعرفة كافة عناصرها وعواملها المتغيرة ومرتكزاتها الثابتة. وتحديد كل طرف من أطـراف القضية والذين سيتم التفاوض معهم. وتحديد الموقف التفاوضي بدقة لكل طرف من أطراف التفـاوض ومعرفة ماذا يرغب أو يهدف من التفاوض.

ويتعين إجراء مفاوضات أو مباحثات تمهيدية لاستكشاف نوايا واتجاهات هذا الطـرف وتحديـد موقفه التفاوضي بدقة وبعد هذا التحديد يتم التوصل إلى نقطة أو نقاط التقاء أو فهم مشترك.

كما يتعين تحديد نقاط الاتفاق بين الطرفين المتفاوضين لتصبح الأرضية المـشتركة أو الأسـاس المشترك لبدء العملية التفاوضية ويساعد في تحديد نقاط معرفة المصالح المشتركة التي تـربط بـين الطرفين المتفاوضين.

ومن ثم يتم تحديد مركز دائرة المصلحة المشتركة أو الاتفاق بين الأطراف ليمثل نقطة الارتكـاز في التعامل مع وبهذه الدائرة حيث يتم في التفاوض نقل ذا المركز تدريجيا لتوسيع نقاط الاتفاق التـي يوافق عليه الطرف الآخر وتصبح حقا مكتسبا.

وتستخدم في هذا المجال المفاوضات التمهيدية بهدف تحديد المواقف التفاوضية ومعرفـة حقيقـة ونوايا الطرف الآخر بالإضافة إلى:

- تغيير اتجاهات وراء الطرف الآخر.
- كسب تأييد ودعم الطرف الآخر والقوى المؤثرة عليه.

- دفع الطرف الآخر إلى القيام بسلوك معين وفقا لخطة محددة.
- الاستفادة من رد فعل الطرف الآخر.

وبصفة عامة يتم في المفاوضات التمهيدية تحديد نقاط الالتقاء ونقاط الاختلاف بين الأطراف وتوضيح أبعاد كل منهما. ومن ثم يمكن تحديد النقاط الأشد تطرفا بالنسبة لكل طرف من الأطراف التي لا يمكن التأثير عليها والتي لن يتنازل عنها في الفترة الحالية على الأقل. وأكثر النقاط قبولا منه أو نقطة الالتقاء المشتركة التي يوافق عليها دون تردد. ومن ثم يقوم بالابتعاد عن أشد نقاط الاختلاف والتعامل فقط مع تلك النقاط التي تقع في منطقة التأرجح بين الموافقة والاعتراض والتي يمكن عن طريق التفاوض كسب النقاط التفاوضية بنجاح ويسر.

## الخطوة الثانية: تهيئة المناخ للتفاوض:

إن هذه الخطوة هي خطوة مستمرة وممتدة تشمل وتغطى كافة الفترات الأخرى التي يتم الاتفاق النهائي عليها وجنى المكاسب النجمة عن عملية التفاوض.

وفي هذه المرحلة يحاول كل من الطرفين المتفاوضين خلق جو من التجاوب والتفاهم مع الطرف الآخر بهدف تكوين انطباع مبدئي عنه واكتشاف استراتيجيته التي سوف يسير على هداها في المفاوضات وردود أفعاله أمام مبادراتنا وجهودنا التفاوضية.

وتكون هذه المرحلة عادة قصيرة وبعيدة عن الرسميات وتقتصر عادة على لقاءات النادي أو على حفلات التعارف يتم فيها التبادل عبارات المجاملة والترحيب

## الخطوة الثالثة: قبول الخصم للتفاوض:

وهي عملية أساسية من عمليات وخطوات التفاوض لقبول الطرف الآخر وقبول الجلوس إلى مائدة المفاوضات. ومن ثم تنجح المفاوضات أو تكون أكثر يسرا خاصة مع اقتناع الطرف الآخر بأن التفاوض هو الطريق الوحيد ، بل والممكن لحل النزاع القائم أو للحصول على المنفعة المطلوبة أو لجنى المكاسب والمزايا التي يسعى إلى الوصول إليها. ويجب علينا أن نتأكد من صدق رغبة وحقيقة نوايا الطرف الأخر، وان قبوله للتفاوض ليس من قبيل المناورات أو لكسب الوقت أو لتحجيمها عن استخدام الوسائل الأخرى.

## الخطوة الرابعة: التمهيد لعملية التفاوض الفعلية والإعداد لها تنفيذيا:

- اختيار أعضاء فريق التفاوض وإعدادهم وتدريبهم على القيام بعملية التفاوض المطلوبة وإعطائهم خطاب التفويض الذي يحدد صلاحياتهم للتفاوض.
- وضع الاستراتيجيات التفاوضية واختيار السياسات التفاوضية المناسبة لكل مرحلة من مراحل التفاوض.

- الاتفاق على أجندة المفاوضات ، وما تتضمنه من موضـــوعات أو نقـــاط أو عناصـــر ســـيتم التفاوض بشأنها وأولويات تناول كل منها بالتفاوض.
- اختيار مكان التفاوض وتجهيزه وإعداده وجعله صالحا ومناسبا للجلسات التفاوضية ، وتـــوفير كافة التسهيلات الخاصة به.

### الخطوة الخامسة: بدء جلسات التفاوض الفعلية:

حيث تشمل هذه الخطوة من العمليات الأساسية التي لا يتم التفاوض إلا بها:

- اختيار التكتيكات التفاوضية المناسبة من حيث تناول كل عنصر من عناصر القضية التفاوضية أثناء التفاوض على القضية وداخل كل جلسة من جلسات التفاوض.
- الاستعانة بالأدوات التفاوضية المناسبة وبصفة خاصة تجهيز المستندات والبيانـــات والحجـــج والأسانيد المؤيدة لوجهات نظرنا والمعارضة لوجهات نظر الطرف الآخر.
- ممارسة الضغوط التفاوضية على الطرف الآخر سواء داخل جلسة التفـــاوض أو خارجهـــا. وتشمل هذه الضغوط عوامل:
    - الوقت.
    - التكلفة.
    - الجهد.
    - عدم الوصول إلى نتيجة.
    - الضغط الإعلامي.
    - الضغط النفسي.
- تبادل الاقتراحات وعرض وجهات النظر في إطار الخطوط العريضة لعملية التفاوض وفـــي الوقت نفسه دراسة الخيارات المعروضة والانتقاء التفضيلي منها.
- استخدام كافة العوامل الأخرى المؤثرة على الطرف الآخر لإجباره إلى اتخاذ موقف معـــين أو القيام بسلوك معين يتطلبه كسبنا للقضية التفاوضية أو إحراز نصر أو الوصول إلـــى اتفـــاق بشأنها أو بشان أحد عناصرها أو جزيئاتها.

### الخطوة السادسة: الوصول إلى الاتفاق الختامي وتوقيعه:

لا قيمة لأي اتفاق من الناحية القانونية إذا لم يتم توقيعه في شكل اتفاقية موقعة وملزمة للطـــرفين المتفاوضين. ويجب الاهتمام بأن تكون الاتفاقية شاملة وتفصيلية تحتوي على كل الجوانب ومراعـــي فيها اعتبارات الشكل والمضمون ومن حيث جودة وصحة ودقة اختيار الألفاظ والتعبيرات لا تنشأ أي عقبات أثناء التنفيذ الفعلي للاتفاق التفاوضي.

# صفات المفاوض الناجح ومهارات التفاوض

عملية التفاوض تحتاج من المفاوض، امتلاك القدرة على عرض وجهة نظره بأسلوب مؤثر ومقنـــع، إذ لا يكفي أن يكون الحق معه حتى يكون مقنعاً للطرف الآخر، وإنما لا بد أن يكون قادراً على تفنيد حجج الطرف الآخر، بأسلوب موضوعي، يتناسب مع طريقة تفكير هذا الطرف، وقدراته الإداركيـــة، وخلفياته الثقافية، كما أن عليه أن يعرض وجهات نظره، من خلال أساليب ووسائل ملائمة، لا تكتفي بعملية توصيل المعلومات، وإنما لا بد أن تكون مؤثرة عاطفياً، وقادرة على استمالة الطرف الآخـر، مع حفظ ماء وجهه" .ومن الأمور الغريبة المتعلقة بالتفاوض، أن الذكاء الحاد، في حد ذاته، لا يعد دليلاً، على الإطلاق، على درجة المهارة المحتملة للشخص في عملية التفاوض، وإنما المهم القـدرة على التفكير السريع، وأن تعي نقاطاً جديدة بصورة سريعة، وأن تستجيب لهـذه النقـاط بأسـلوب مناسب. ويجب ألا تغفل طلبات الجانب الآخر، وألا تنحاز دوماً لمطالبك.. فإذا كنت تلقـي بأوراقـك، فدع الآخرين يلقون بأوراقهم.. وكما هو الحال بالنسبة إلى الذكاء، فإن منزلة الشخص في المجتمـع والخلفية التعليمية الجيدة، لا تضمن النجاح في عملية التفاوض ."

ويعني ذلك أنه لا بد من تفهم قواعد عملية التفاوض والمهارات الرئيسة، التي لا بد من توافرها في المفاوض، ومن أهم ما ينبغي أن يتوافر للمفاوض الناجح، وجود هدف واضح يسعى إلـى تحقيقـه، بكل السبل، لأنه في غياب الهدف لا يستطيع المفاوض تحديد أساليبه ووسائله في عملية التفـاوض، كما أن تحديد الهدف يساعد على المثابرة على تحقيقه، ولا بد أن تتوافر للمفاوض القـوة، التـي لا تنفر الآخرين من التفاوض معه، وإنما عليه توظيف قوته في دعم حججـه، وأن يتجنـب ألا يكـون "كتلاميذ المدرسة، الذين لا يظهرون قوتهم إلا على الضعفاء، مما لا يرغب أحداً في اللعـب معهـم"، والقوة وحدها لا تكون كافية في قيادة عملية التفاوض بمهارة، وإنما ينبغي أن يكون هناك طمـوح عال في الوصول إلى الهدف، مع استخدام المهارات الاتصالية والإقناعية" بشكل جدي، لأن التجارب أوضحت أن المفاوضين المهرة أصحاب القوة العالية، ينزعون إلى الكرم مع خصومهم غير المهرة."

**وقبل أن نحدد بالتفصيل المهارات الأساسية، التي لا بد أن يمتلكها المفاوض الناجح، نشير إلى أن هناك بعض الأخطاء، التي تجعل المفاوض يضل طريقه إلى هدفه، ومن هذه الأخطاء:**

- الإعداد غير الجيد :إذ يجب على المفاوض أن يضع من الخطط والبرامج والإستراتيجيات مـا يتناسب مع الظروف التفاوضية، التي يعمل في ظلها، ومع طبيعة الهدف، الذي يـسعى إلـى تحقيقه .
- إغفال مبدأ الأخذ والعطاء :فالتعنت ومحاولة فرض الشروط والإملاء قد تـؤدي إلـى فـشل العملية التفاوضية، ورفض الطرف الآخر الاستمرار في التفاوض، وإنما ينبغي أن يكون طرفا التفاوض مقتنعين بأن التفاوض يعني الأخذ والعطاء، وأنه ليـست مبـاراة صـفرية، أي أن

يكسب طرف كل شيء، في حين يخسر الطرف الآخر كل شيء أيضاً، وإنما التفاوض عملية تبادل مصالح مشتركة، تتطلب المرونة وعدم الميل إلى الأنانية .

- استخدام أسلوب الترهيب :وقد بنيت الدراسات أن التهديد والوعيد لا يؤديان إلا إلى مزيد من سوء الفهم والتعنت والتشدد في المواقف، مهما كان الطرف الآخر ضعيفا .
- نفاد الصبر :تحتاج العملية التفاوضية إلى صبر ومثابرة من أجل البحث عن أرضيات مشتركة للتفاهم وإقامة جسور التعاون، ونفاد الصبر يؤدي إلى ردود أفعال سلبية تأخذ طابع الانفعال والبعد عن العقل .
- ثورة الغضب :وهذه تؤدي إلى عدم التحكم في الانفعالات، والوصول أحياناً إلى درجة الإساءة الشخصية، والبعد عن الموضوعية، مما يفقد صاحبها التحكم في الموقف، ووضع متاريس أمام عملية التفاوض .
- الكلام الكثير والإصغاء القليل :وذلك تطبيقاً للحكمة القائلة: إذ أحببت الاستماع تكسب المعرفة، وإذا فتحت أذنك فسوف تصبح حكيماً. والإصغاء يعني التمعن في الأفكار والآراء، التي يطرحها الطرف الآخر، حتى يمكن تفنيدها والرد عليها .
- المجادلة بدلاً من التأثير :إذ يمكن أن يكون الموقف التفاوضي أفضل بكثير في حالة اللجوء إلى الموضوعية والأسلوب العلمي في الإقناع، بدلاً من الدخول في جدل عميق يزيد من التوتر وسوء الفهم .
- تجاهل النزاع :ويتطلب ذلك الصدق مع النفس، وعدم دفن الرؤوس في الرمال، وإنما لا بد أن يتقبل المفاوض الأمر الواقع، وأن يعترف بوجود النزاع، ويعمل على حله، بدلاً من أن يتفاداه. وبما إن مراحل عملية التفاوض متعددة، فإن مهارات المفاوض الناجح ينبغي أن تتعدد، بحيث تشمل جميع المراحل، التي تتضمن إعداد جدول الأعمال، وتسيير المفاوضات، وإدارة النقاش، وأسلوب الحوار، وعرض المبادرات، وتقويمها، وأسلوب التعامل مع المبادرات، التي يقدمها الطرف الآخر، وإعداد الصيغة المؤقتة أو النهائية للاتفاق .

**"وهناك عدد من الخصائص والمواصفات، التي يجب أن تتوافر في رجل التفاوض المحترف، حتى يستطيع أن يقوم بوظيفته التفاوضية خير قيام، وهذه الخصائص يتكامل بعضها مع بعض، لتضع الإطار العام والخاص لشخصية رجل التفاوض، وأهم الخصائص للمفاوض الناجح :**

## أولاً: الخصائص الموضوعية

- القدرة على التحليل: تتعلق هذه القدرة بمدى معرفة رجل التفاوض بفن التحليل العلمي للقضايا التفاوضية وعناصرها وعواملها، ومعرفة العناصر التي تتكون وتتركب منها هذه القضايا، وربط الأسباب بالنتائج وإيجاد العلاقة بين المؤثر والسبب، وبين الباعث والمحصلة.

- المعرفة الاقتصادية: حتى يستطيع حساب حجم التكلفة ومقدار العائد الخاص بكل عنصر، يتم التفاوض عليه .
- معرفة قانونية: لتساعد رجل التفاوض على القيام بمفاوضاته بشكل سليم، أما إذا لم يكن لديه هذه المعرفة، فإن عليه أن يستعين بأحد المتخصصين في الشؤون القانونية .
- معرفة لغوية: حتى يمكن أن يفرق بين المعنى الاصطلاحي للكلمة والمعنى المعجمي لها، والمعنى الدارج لها .
- معرفة نفسية :ليحدد الطبيعة والمزاج النفسي للطرف الآخر، الذي يتفاوض معه، وفي الوقت نفسه يحدد الأدوات النفسية، التي سوف يستخدمها في ممارسة الضغط النفسي .
- معرفة قياسية: وتتصل هذه المعرفة بعلم القياس، الذي من خلاله يتم ترجمة النقاط التفاوضية إلى قياس كمي .
- معرفة عامة: وتضم هذه المعرفة العامة كل النواحي الثقافية، التي تشكل الإطار العام لثقافة التفاوض .

## ثانياً: الخصائص الشخصية

- قوة التحمل ونضج الشخصية: لا بد أن يتمتع المفاوض بشخصية قوية ناضجة وجذابة، بحيث لا يؤدي إلى نفور وتأفف المحيطين به أو الذين يمارسون معه العمل التفاوضي.. وأن يدرب نفسه على أن يتحمل جهداً وضغطاً متواصلاً لمدة كبيرة .
- الذكاء والدهاء: يرتبط الحوار التفاوضي بذكاء المفاوض في تحديد أوجه القصور والضعف لدى الطرف الآخر لاستغلالها، ومعرفة أوجه القوة ليتجنبها .
- حسن التصرف وسرعته: ويعتمد على معرفة أبعاد العملية التفاوضية ومحور القضية المتفاوض بشأنها .
- إجادة فن الاستماع والإنصات: فالاستماع مصدر حيوي للحصول على البيانات والمعلومات التفاوضية .
- اللباقة والكياسة: وتعكس الاحترام والود والرغبة في الوصول إلى الحل التفاوضي .
- سرعة الملاحظة والفطنة: تساعد على إدراك ومعرفة الأشياء الصغيرة والاستفادة منها في الجلسات التفاوضية .
- الإدراك الشامل والكامل: يجب أن يتصف رجل التفاوض بالقدرة على الرؤية الشاملة والكاملة والمتكاملة للقضية التفاوضية إجمالاً ."

ويمكن القول، إجمالاً، إنه لا بد للمفاوض، الذي يريد أن يصل إلى مبتغاه، أن يكتسب مهارة الإقناع من خلال استخدام خصائصه الشخصية الفطرية، إلى جانب السعي إلى اكتساب خصائص أخرى، من خلال التعلم والتدريب وتراكم الخبرة. وتتضافر هذه الخصائص في إيجاد مفاوض

**قادر على إدراك جوانب الموضوع محل التفاوض، وإدارك الظروف التفاوضية، وفهم أبعادها، وفهم الطرف، الذي يتفاوض معه، وتحليله نفسياً، لمعرفة جوانب القوة والضعف، والأساليب المناسبة للتأثير فيه، وربط العناصر التفاوضية بعضها مع بعض حتى تكتمل في ذهنه الصورة، ليستطيع الوصول إلى حكم بشأن العملية التفاوضية ككل، يمكن صياغته في شكل اتفاق يحقق أهدافه، مع عدم إغفال أهداف الطرف الآخر. ولا يتحقق تكامل الصورة، ما لم يستطع المفاوض جمع المعلومات عن الطرف الآخر، من خلال وسائل شتى، من بينها الإنصات إلى مفاوضه، وتعرف وجهات نظره وتصوره للقضية وأفكاره عن طريقة حلها، ويتطلب منه ذلك اليقظة التامة في التقاط المعلومات، والربط بين أجزائها، والقدرة على تذكرها، وهذا التصور المتكامل المبني على المعلومات ودقة التحليل، يمكنه من ابتكار المبادرات التفاوضية والحلول المتسقة مع أهدافه، وصياغتها بشكل جذاب مؤثر، وبلغة بسيطة يفهمها الطرف الآخر، ولا تعقد المسائل عند تنفيذ الاتفاق، الذي يصلان إليه في ختام جولات التفاوض.**

والخلاصة أن المفاوض الفعال يمكنه مواجهة أي موقف والتوصل لحلول تبدوا كانها عادلة للطرفين - هذا هو جوهر التفاوض الفعال .

**فما علاقة المكسب المتبادل التي تتحدث عنها غالبية كتب التفاوض الا خدعة كبرى حيث يسعى الطرفان في كثير من الاحيان الى نفس الهدف.**

**فاذا كنت بائعا مثلا فسوف تسعى الى اقصى مايمكن من كسب نقود الطرف الاخر اما اذا كنت مشتريا فستسعى الى اقصى حد من الخصم على الاسعار وافضل الشروط.**

**فليس هناك في الواقع مكسب متبادل وانما شعور - مجرد شعور - متبادل بالمكسب.**

**فهل تحقيق ذلك الشعور يبدوا مستحيلا ؟؟؟؟؟؟**

**" لاتسمح بوجود قضية واحدة فقط على مائدة التفاوض ، فوجود قضية واحدة مطروحة للنقاش يعني انه لابد من وجود فائز وخاسر. لذل يتعين على المفاوض ان يطرح قضية اخرى ليوفر جوا للمفاوضة ويفسح مكانا للمناورة"**

**المفاوض الفعال يتمتع بافضل ماتتسم به كل الانماط المختلفة للشخصية فهو يتسم بالود ويسعى لارضاء الجميع لكنه لايخشى مواجهة المشكلات مباشرة.**

**وهو يحطم الحواجز بين الانماط المختلفة للشخصية ويركز على القضايا والموضوعات ذات الاهتمام المتبادل بين الطرفين.**

## أنت وأنماط الشخصية التفاوضية :

الاهم من كل ماسبق ان يركز المفاوض اهتمامة على فهم شخصية الشخص المقابل (الطرف الاخر). ويعدل من سلوكة لكي تتوافق ظاهريا مع شخصية ذلك الطرف.

**من الامور الهامة في التفاوض هو فهم نمط المفاوض المقابل لك ، وانت ايضا لك نمط خاص بك تتصف به لايخرج عن انماط معينة سوف اتطرق لكل منها وهي متراكمه من بداية تكوين المفاوض ونفسية نوعا ما لايمكن تغييرها او تجاهلها.**

لذلك ففهمك لنمط الشخص المقابل ونمط شخصيتك التفاوضية انت نفسك له بالغ الاهمية في سير حياتك التفاوضية.

وانماط المفاوضين هي:

## المفاوض الواقعي :

المفاوضون الواقعيون يتميزون باعطائهم اهتمام بالوقت وهو النوع الذي يريد الدخول في صلب الموضوع مباشرة دون الخروج هنا او هناك عن صلب الموضوع والدخول في هوامش غير مهمة بالنسبة له، ويتصفون بانهم منظمون ويميلون للتعامل الرسمي، وتجدهم يتصرفون بعدوانية تجاه الطرف الاخر ولايهتمون به او باحتياجاتة ولايهمهم ان يكون مقتنع بما توصل اليه او لم يقتنع ، فهم يريدون ان يكونون هم الكاسبين وغيرهم يخسر اي (انا ومن بعدي الطوفان كما يقال) وهذا النوع عندما تتفاوض معه عليك ان تدخل مباشرة في صلب الموضوع بدون ثرثرة وتفاصيل كثيرة وإضاعة للوقت،وعليك ان تأخذ قراراتك مع هذا النوع بسرعة وبتشدد دون تقديم تنازلات ولكن يجب ان تكون قراراتك مستندة على معلومات وحقائق واضحة ومباشرة.

## اما المفاوض الانفتاحي :

فهو عكس الواقعي اعلاه فهو نوع يحب اثناء التفاوض ان يبتعد عن اجواء العمل ليجد لنفسه شيء من المداعبه مع الشخص المقابل وتجده متساهل اثناء تفاوضة.

وهذا النوع انفعالي نوعا ما في بعض المواقع من التفاوض ولكنه قادرا على اتخاذ القرار عادة وفوراً دون تردد وتجده يفيض من الاحاسيس الجياشة وذو احساس مرهف.

وانت كمفاوض اذا تعرضت لهذا النوع من الانماط فحاول ان تستغل ذلك لتحقيق صفقة وتستطيع ذلك باستثارة حماسة نحو موضوعك او مشروعك الذي تقدمة واذا نجحت فسوف تجده يوافق بقرار سريع مبني على حماسه.

## والنوع الثالث هو المفاوض الودود :

ويمتازون بحبهم للناس وتجد ان تصرفاتهم عاطفية او يغلب عليها التعاطف مع الناس وهذا النوع مطلوب منك انت فقط ان تجعله يشعر بالاطمئنان تجاهك ، لانه في بداية تفاوضة معك سوف لن يتخذ اي قرار الى بعد ان يشعر بالاطمئنان نحوك ، ولذلك تجدهم يتسمون بالبطء في اتخاذ القرارات ويكرهون الضغط فهم لن يتموا او يوافقوا او يتخذوا قرار تحت الضغط اياً كان.

وهذا النوع في اثناء التفاوض يتحولون الى عناصر تهدئة غالبا،فهم يسعون دائما الى إسعاد الجميع اي جميع الاطراف المتفاوضة.

فإذا تفاوضت مع هذا النوع من الانماط ، فعليك ان ترضى على بطء اتخاذ القرارات منهم اولاً ثم أن تحاول أن تنال ثقتهم وأن تُشعرهم بالاطمئنان نحوك في البداية، ولكن عليك الحذر من الضغط على هذا النوع من المفاوضين ،فكلما ضغطت عليهم كلما كان ابتعادهم وحجومهم عن اتخاذ القرار.

## النمط الاخير وهو التحليلي :

وهذا النوع لايقتنع ابدا باي عرض الى بعد ان يعرف كل التفاصيل وتفاصيل التفاصيل،وبالطبع فان ذلك سوف يكون له الاثر على الوقت وسرعة اتخاذ القرار من قِبلهم ، فسوف تتسم المفاوضات معهم بالبطء.

فإنهم يحبون او بمعنى اصح يريدون ان يأخذو وقتهم الكافي في التحليل والتمحيص في كل التفاصيل ولايحبون ان يدفعهم المفاوض المقابل لاتخاذ القرارات بل يريدون ان يكون كل شيء في مكانة تماما بعد اخذ كل التفاصيل والمعلومات وغيرة.

هذا النوع عندما تقع فيه اثناء تفاوضك فعليك ان لاتعطيه كل المعلومات المطلوبة وانما يجب ان تعطيه اياها على مراحل كلما سُئل عنها او طلبها ولتعطي لنفسك فرصة الاجابة على اسئلته التي لن تنتهي.

## شخصيتك انت :

نعود لشخصيتك انت، فلاشك بان كل مفاوض يريد ان يتفاوض مع شخص له نفس نمطه او بمعنى اصح مشابه له .وتحدث المشاكل في العادة عند اختلاف الانماط او تصادمها ، ولتتفادى ذلك عليك ان تعرف اولا نمط الشخص المقابل لك وتحاول ان تغير في نمطك او طريقتك لتجعلها تتناسب مع نمط المفاوض المقابل لك ولتنال قبوله وتتقرب اليه لتتمكن من تفادي الصراعات بينكم للوصول لقرار.

**إن الهدف الحقيقي من اتخاذ مبدأ التفاوض في مواجهة المشاكل هو الوصول الى مصلحة المؤسسة وعلى المفاوض الفعال أن يتجنب قدر الإمكان إرسال رسائل ضمنية أثناء عملية التفاوض بأن العقاب قادم مما يترتب عليها نتائج**

**سلبية وتؤدي إلى تأزم المشكلة بدلاً عن حلها لذا على الرئيس أن يتجلى بمهارات عدة في سبيل ذلك مثل:**

-1لا تفاوض وأنت غاضب .. وإلا سوف تتوه الحقائق وسط الأصوات العالية والمشاعر السلبية.

-2واجه فورا .. فالتأجيل يؤدي إلى تفاقم الأداء غير الكف للمروس أو زيادة ايجـاد حـل مناسـب للمشكلة.

-3واجه في خصوصية .. لا تعنف أو توبيخ الموظفين في وجود الآخرين أنه يحطم الروح المعنوية لهم ويرسل إشارات ضمنية إحباطية للآخرين

-4كن محدداً .. حدد جزئية المشكلة المطلوب الحل لها.. بدلا من الانقـضاض بـالهجوم الشخـصي العام على الموظف.

-5دعم نفسك بالبيانات .فالمعلومات الكافية تعطيك آفاق ومساحات تفاوضية تضمن الحصول علـى أكبر فائدة ومصلحة للمؤسسة.

-6كن واضحاً .. عبر عن المشكلة باستخدام كلمات وضاحة ومحددة ليس ليها لبس العمل للمؤسسة وتابع تنفيذها أولا بأول()

-7 أعط توجيهاتك . بعد ان تأخذ المقترحات من الموظف وأبدأ عملية تحديد خطة العمـل للمؤسـسة وتابع تنفيذها اولا بأول.

وبناء على ما سبق فان المفاوض الناجح عليه أن يراعى العديد من الاعتبارات ويتحـرى النقـاط التالية فى كل مرحلة من مراحل التفاوض :

أولا :مرحلة التحليل : وهي عملية جمع البيانات وتحديد الأهداف وعليه أن يستعد في هذه المرحلة بإتباع خطواتها المهمة.

-1الإعداد الجيد عن طريق كتابة نقاط من تحليل موقف التفاوض وتحليل مصالح الطرف الآخر الذي سيدخل معه في عملية التفاوض .

-2التعلم والاجتماع بأطراف النزاع واحترام آراء الآخرين والأخذ بها وتحليلها بموضوعية.

-3مراجعة الذات عدة طريق مراجعة مواقفه مع نفسه وإعادة مناقشة الطرف الآخر اذا ما ثبت خطأ هذه الافتراضات مرة خلال مناقشاته مع الأطراف.

-4التعرف على آليات الطرف الآخر في عملية التفاوض.

ثانيا :مرحلة التخطيط :بناء على التحليل يقوم المفاوض بإعداد خطة التفاوض وتـشتمل الخطـة على :

تحديد المصالح الأساسية للمفاوض.

إعداد خطة التعامل مع المفاوضين وأساليبهم المختلفة في التفاوض.

إعداد اختيارات إضافية يمكن مناقشتها.

ومن أهم خطوات مرحلة التخطيط :

إعداد تصور بالمطالب المرنة.

إعداد تصور للبدائل الأخرى المتاحة للمفاوض .

**ثالثاً :مرحلة المناقشات ( التفاوض الفعلي** :(وفي هذه المرحلة الهامة على المتفاوض أن يتبــع الخطوات الهامة التالية:

الاستمرار في عملية تحليل الأوضاع وتحليل التغذية الراجعة أثناء الموقف الحواري.

التركيز الشديد في المفاوضات وأخذ الوقت اللازم في استيعاب ما يقال حتى لو تطلب ذلك طلب فتــرة راحة من جلسة المفاوضات.

محاولة تقديم حلول إيجابية جديدة وعدم تكرار الصيغ التفاوضية من أجل إحراز تقدم منشود وناجح في الموقف التفاوضي.

المرونة في التحاور وحسن الاستماع للأطراف المختلفة.

التعبير عن المطالب بصدق والتأكيد عليها بدون تهديد.

الابتعاد عن الصراع للوصول إلى المصالح واعتبار المفاوضات فرصة للتعاون.

التركيز على الموضوع وليس الأشخاص المحاورين.

الاستفسار المستمر عن كل شيء حول الموضوع للحصول على معلومات وحقائق وليس فرضيات أو تخمينات.

أن يدرك المفاوض الوقت المناسب للتوقف عن التفاوض حين يحقق أهدافه وينجح في الحصول إلى الفوائد وعليه كذلك معرفة متى يكون عليه ترك قاعة التفاوض أو التفكير في التفاوض مع مجموعة أخرى أو الاعتماد على نفسه في حل المشكلة ،وإذا ما وصلت المفاوضات إلى طريق مــسدود مــن الممكن التغلب على ذلك بإتباع الآتي :

يطلب المفاوض الناجح فترة من الراحة لمراجعة الأمور.

طلب مراجعة الأطراف لمواقفهم والنظر في الأسباب الذي جعل كل طرف يتمسك بموقفه.

مراجعة نقاط الاتفاق في الحلول المطروحة والتركيز عليها وإبرازها.

من الممكن تأجيل عنصر من العناصر لفترة لاحقة وإعلان الاتفاق على عناصر محــددة يــتم اتخــاذ الخطوات لتطبيق ما اتفق عليه وذلك يوجد مناخ من التفاهم الجيد مما يؤدي إلى اســتكمال عمليــة التفاوض بنجاح.

استبدال المتفاوض المتعنت بآخر أكثر مرونة وعلى الجهة المتفاوضة إيقاف المفاوضات مــع هــذا المتعنت وبدء مفاوضات جديدة مع من يستطيع أن يتفاوض ويحقق أعلى درجات الاستفادة للطرفين.

تغيير أسلوب التفاوض وليس الموضوع الأصلي وتحديد لقاء المراجعة قواعد التفاوض قبل استكمال المفاوضات.

أظهر أنك كمفاوض تفهم موقف الطرف الآخر وتهتم بهم وتحسن الاستماع إليهم.
وعلى أطراف التفاوض أن تلتزم بالمبادئ الأخلاقية لعملية التفاوض الناجح والابتعـــاد عــن الحيــل اللاأخلاقية لتحقيق منافع غير عادلة من عملية التفاوض فعلى المتفاوضين أن يتحلوا بالتعامل العادل والأمانة والصدق والاحترام المتبادل.

الخاتمة

# ورشة عمل

## مختبر الأداء التفاوضي

هل تعلم أن التفاوض يجب أن ينطلق من معرفتك بالآتي :

أولاً: **المصالح الخاصة بك وبهم.**

ثانياً: **الحلول المتاحة لك ولهم.**

ثالثاً: **معايير أداء التفاوض الخاصة بك وبهم.**

رابعاً: **أوجه الاتفاق والاختلاف.**

خامساً: **أفضل البدائل المتاحة.**

سادساً: **الاقتراحات.**

**في ضوء ماسبق حاول مع مجموعتك الصغيرة تناول البيانات التالية ، مفترضا موضوعا محددا كقضية للتفاوض مع طرف آخر ، محللا ما الذى يمكن أن يقوم به كل طر ف من أطراف التفاوض**

# مقياس الأداء التفاوضي

| أولاً: المصالح الخاصة بي | الخاصة بهم : |
| --- | --- |
| ١- | ١- |
| ٢- | ٢- |
| ٣- | ٣- |
| ٤- | ٤- |
| ٥- | ٥- |
| ثانياً: الحلول المتاحة الخاصة بي | الخاصة بهم : |
| ١- | ١- |
| ٢- | ٢- |
| ٣- | ٣- |
| ٤- | ٤- |
| ٥- | ٥- |
| ثالثاً: معايير الأداء التفاوضي الخاصة بي | الخاصة بهم : |
| ١- | ١- |
| ٢- | ٢- |
| ٣- | ٣- |
| ٤- | ٤- |
| ٥- | ٥- |
| رابعاً: أوجه الاتفاق الخاصة بي | الخاصة بهم : |
| ١- | ١- |
| ٢- | ٢- |
| ٣- | ٣- |
| ٤- | ٤- |
| ٥- | ٥- |

| خامساً: أوجه الاختلاف الخاصة بي | الخاصة بهم : |
| --- | --- |
| ١- | ١- |
| ٢- | ٢- |
| ٣- | ٣- |
| ٤- | ٤- |
| ٥- | ٥- |

| سادساً: أفضل البدائل المتاحة الخاصة بي | الخاصة بهم : |
| --- | --- |
| ١- | ١- |
| ٢- | ٢- |
| ٣- | ٣- |
| ٤- | ٤- |
| ٥- | ٥- |

| سابعاً: الاقتراحات أطمح إلى | أقنع | ممكن قبوله | أرفض قبوله |
| --- | --- | --- | --- |

# استقصاء
# مواصفات الشخصية التفاوضية المتكاملة

يهيئ لك هذا الاستقصاء فرصة القيام بدراسة هادفة لدرجة الاتصال وأشكاله في علاقاتك مع الناس ، ويمكنك من أن تعرف بصورة أدق كيف تقدم نفسك وتستغل طاقاتك في الاتصال مع الأفراد في معرض معاملاتك ونشاطاتك اليومية.

**ولسوف نجد هذه الدراسة مسلية ومفيدة معاً.**

## إرشـــــــادات :

- تهتم الأسئلة بعلاقاتك مع الآخرين باستثناء أفراد أسرتك وأقاربك.
- أجب على كل سؤال بأسرع وقت ممكن حسب الحالة التي تشعر بها وأنت تجيب (إلا حسب الحالة التي تشعر بها عادة أو شعرت بها في الأسبوع الأسبق).
- **لا تشاور أحداً أثناء إجابتك على الأسئلة ويمكنك أن تناقش الاستقصاء بعد أن تنتهي من الإجابة.**
- (تذكر أن الاستقصاء تضيع قيمته وفائدته إذا ما غيرت أية إجابة أثناء هذه المناقشة أو بعدها).
- صدق الإجابة من أهم الأمور.(أحرص على الصراحة فإن إجابتك سرية لا يطلع عليها أحد).

- استخدم الأسئلة التالية للتمرين على الإجابة وضع علامة (  ) في أحد الخانات الثلاثة على يسار الصفحة حسب إجابتك على السؤال :

| العنصر | نعم دائماً | لا نادراً | أحياناً |
|---|---|---|---|
| **هل يسهل عليك أن تعبر عن آرائك للآخرين ؟** | | | |
| **هل يستمع الآخرون إلى وجهة نظرك ؟** | | | |

- تستخدم خانة (نعم) عندما يكون الرد (غالباً) أو (دائماً) ، وتستخدم خاصة (لا) عنـدما تكـون الإجابة (نادراً) أو أبداً.
- توضع علامة (  ) في خانة أحياناً إذا لم يكن في وسعك يقيناً أن تجيب بنعم أو لا ، تريـث واقتصد في استخدام هذه الخانة ما استطعت.
- أقرأ كل سؤال بإمعان ، أحرص على الإجابة على كل سؤال ، ليست هناك إجابات صحيحة أو خاطئة ، إنما عليك أن تجيب حسب ما تشعر به عند الإجابة على الأسئلة.

| م | العنصـــــــــر | نعم دائماً | لا نادراً | أحياناً |
|---|---|---|---|---|
| ١ | هل تخرج كلماتك على نحو ما تود في محادثاتك ؟ | | | |
| ٢ | عندما يوجه إليك سؤال غير واضح هل تسأل صاحب الـسؤال أن يسرح ما يعنيه ؟ | | | |
| ٣ | عندما تحاول شرح شئ ما هل يتجه مستمعوك إلى تلقينك بكلمـات يضعونها بين شفتيك ؟ | | | |
| ٤ | هل تفترض فيما تحدثه أن يعرف ما تحاول أن تقوله دون أن تشرح له ما تعنيه حقيقة ؟ | | | |
| ٥ | هل تسأل غيرك عن شعوره إزاء النقطة التي ربما تكـون بـصدد إبرازها ؟ | | | |
| ٦ | هل تجد صعوبة في التحدث مع الآخرين ؟ | | | |
| ٧ | في محادثتك مع شخص آخر هل تتناول أموراً تهم كليكما ؟ | | | |
| ٨ | هل تجد من الصعب أن تعبر عن آرائك إذا كانت تختلف عـن أراء من حولك ؟ | | | |
| ٩ | هل تحاول في المحادثة أن تضع نفسك موضع من تحادثه ؟ (تلبس قميصه) | | | |
| ١٠ | في سياق المحادثة هل تحاول أن تتكلم أكثر من الشخص الآخر؟ | | | |
| ١١ | هل تدرك ما عسى أن يكون لوقع نغمة صـوتك مـن أثـر علـى الآخرين ؟ | | | |
| ١٢ | هل تتحاشى قول شئ تعرف أن نتيجته لن تكون إلا إيذاء الآخـرين أو زيادة الطين بله ؟ | | | |
| ١٣ | هل تجد صعوبة في تقبل النقد البناء من الغير ؟ | | | |
| ١٤ | عندما يؤذي أحدهم شعورك هل تناقش معه الأمر ؟ | | | |
| ١٥ | هل تعتذر فيما بعد لمن عسى أن تكون قد أذيت شعوره ؟ | | | |
| ١٦ | هل يزعجك كثيراً أن يختلف أحد معك ؟ | | | |
| ١٧ | هل تجد من الصعب أن تذكر بوضوح عندما تكون غاضباً من أحد؟ | | | |
| ١٨ | هل تحاشى الخلاف مع الآخرين خشية إثارة غضبهم ؟ | | | |
| ١٩ | عندما تنشأ مشكلة بينك وبين شخص أخر هل تستطيع مناقشتها دون | | | |

| م | العنصــــــــر | نعم دائماً | لا نادراً | أحياناً |
|---|---|---|---|---|
| | أن تغضب ؟ | | | |
| ٢٠ | هل أنت راض عن طريقتك في تسوية خلافاتك مع الآخرين ؟ | | | |
| ٢١ | هل تظل عابساً متجهماً فترة طويلة من الزمن إذا أثارك أحد ؟ | | | |
| ٢٢ | هل تشعر بالحرج الشديد عندما يوجه أحدهم إليك مديحاً ؟ | | | |
| ٢٣ | هل بوسعك عموماً أن تثق بالآخرين ؟ | | | |
| ٢٤ | هل تجد صعوبة في مجاملة وامتداح الآخرين ؟ | | | |
| ٢٥ | هل تحاول عامداً إخفاء أخطائك عن الآخرين ؟ | | | |
| ٢٦ | هل تساعد الآخرين على فهمك بأن توضح عما تذكر وتشعر وتعتقد ؟ | | | |
| ٢٧ | هل من الصعب عليك أن تأتمن الآخرين ؟ | | | |
| ٢٨ | هل تحاول تغيير الموضوع عندما تتناول المناقشة مشاعرك ؟ | | | |
| ٢٩ | في سياق المحادثة ، هل تدع محدثك ينهي كلامك قبل أن ترد علـــى ما يقول ؟ | | | |
| ٣٠ | هل تلاحظ أنك لا تكون منتهياً أثناء محادثة الآخرين ؟ | | | |
| ٣١ | هل تحاول إطلاقاً الاستماع للوصول إلى المعنى المقــصود عنــدما يتكلم شخص ما ؟ | | | |
| ٣٢ | هل يبدو على الآخرين أنهم يصغون إليك عندما تتلكم ؟ | | | |
| ٣٣ | في سياق المناقشة هل يصعب عليك أن ترى الأمور من وجهة نظر الشخص الآخر ؟ | | | |
| ٣٤ | هل تدعي أنك تستمع إلى الآخرين بينما أنت منصرف عــنهم فــي واقع الأمر ؟ | | | |
| ٣٥ | هل تستطيع خلال المحادثة أن تدرك الفرق بين ما يقولـــه محــدثك وبين ما قد يشرع به فعلاً ؟ | | | |
| ٣٦ | هل تستطيع وأنت تتكلم أن تدرك رد فعل الآخرين إزاء ما تقوله ؟ | | | |
| ٣٧ | هل تشعر أن الآخرين يتمنون لو أنك كنت من طراز آخر من الناس ؟ | | | |
| ٣٨ | هل يفهم الآخرون مشاعرك ؟ | | | |

| م | العنصـــــــــــر | نعم<br>دائماً | لا<br>نادراً | أحياناً |
|---|---|---|---|---|
| ٣٩ | هل يلمح الآخرون أن تبدو واثقاً من صواب رأيك ؟ | | | |
| ٤٠ | هل تعترف بخطئك عندما تعلم أنك مخطئ في أمر ما ؟ | | | |
| **المجموع** | | | | |

# هل أنت مفاوض جيد ؟

ارسم دائرة حول الحرف الذي يتناسب مع استجابتك ..

| م | الموضـــــــــــوع |
|---|---|
| ١ | ماذا تفعل إذا قابلتك صعوبة في المفاوضات ؟<br>أ- تتخطاها ولو ببعض التضحية.<br>ب- تصمم على رأيك.<br>ج- تنتظر بصبر على أمل أن تستتب الأمور بدون تدخل منك. |
| ٢ | ماذا تفعل إذا كنت تريد شراء سيارة ولكن البائع يقول أن اللون الذي تريده غير موجود حالياً ؟<br>أ- تطلب من البائع أن يخبرك إذا تخلى أحد المشترين عن طلبه مـــن اللـــون الـــذي تريده.<br>ب- تشتري سيارة من ماركه أخرى أو من لون أخر.<br>ج- تعدل عن شراء السيارة. |
| ٣ | ما التعريف الذي يوضح معنى التفاوض في نظرك ؟<br>أ- مناقشة عقد عمل.<br>ب- الاتفاق على معاهدة سياسية لإنهاء الحرب أو البت في مشكلة قانونية.<br>ج- طريقة لدراسة المشاكل التي تتضمن التعرف على وجهة نظر الطرف الآخر. |
| ٤ | أنت تعتقد أن المهمة الرئيسية للمفاوض :<br>أ- أن يعرف ما هي النقاط الأكثر أهمية بالنسبة للطرف الآخر.<br>ب- أن يكون متهماً وعارفاً بطريقة جيدة للسلعة أو الخدمة التي يعرضها.<br>ج- أن يكون قادراً على التفاهم مع الناس (علاقات إنسانية جيدة). |
| ٥ | في نهاية المناقشة ... هل تظن أن :<br>أ- لابد وأن يكون هناك غالب ومغلوب ؟<br>ب- أن المغلوب يجب أن يعتقد أنه غالب ؟<br>ج- يجب أن يشعر الطرفان بالرضا ؟ |

| م | الموضـــــــــــوع |
|---|---|
| ٦ | ما هو الأهم في أي تفاوض ؟<br>أ- أن تتفهم الطرف الأخر تفهماً جيداً.<br>ب- أن تحصل على أية معلومات ضرورية.<br>ج- أن تعتمد على التجارب السابقة. |
| ٧ | من السهل أن يتنازل الطرف الآخر ... إذاً :<br>أ- شرحت له أنك تحتاج إلى تنازله.<br>ب- شرحت له مزايا التعاون.<br>ج- إذا أثرت غرائزه الطبيعية (فضوله وتخيلاته وغروره وخلافه ...). |
| ٨ | عندما تستعد لمناقشة موضوعات العمل أو مشكلة صعبة يكون اهتمامك الرئيسي هو :<br>أ- أن تعد ملفاً كاملاً للموضوع.<br>ب- أن تدرس الطريقة التي تسير عليها المفاوضات.<br>ج- أن تشعر بالقلق من احتمال الفشل. |
| ٩ | عند تجميع البيانات عن المفاوضات .. ما هي النقط التي تحتاج إلى اهتمام أكثر ؟<br>أ- دقة وشمول المعلومات.<br>ب- فعالية المعلومات التي لديك في إقناع الطرف الأخر.<br>ج- طبيعة المناقشات. |
| ١٠ | في المفاوضات ... تعتبر شخصية المفاوض :<br>أ- قليلة الأهمية.<br>ب- مهمة ، ولكن بدرجة غير حاسمة.<br>ج- من أكثر العوامل الإيجابية أهمية. |
| ١١ | أثناء المناقشة تبدى أقصى قدر من الصراحة ، ولكن الطرف الأخر لا يباد لك الـصراحة ... كيف تشعر :<br>أ- شعور بخيبة الأمل والمرارة ؟<br>ب- شعور بالإلهام ومضاعفة المجهودات لإقناع الطرف الآخر ؟<br>ج- لا تشعر بشئ ؟ |
| ١٢ | يجب أن يكون أسلوب المفاوض :<br>أ- سهلاً (وبمعنى أخر متحدثاً لبقاً). |

| م | الموضـــــــــــــوع |
|---|---|
| | ب- حذراً وحريصاً ودقيقاً.<br>ج- ماهراً ومقنعاً. |
| ١٣ | يجب أن يكون المفاوض :<br>أ- متحمساً ومحبوباً.<br>ب- واثقاً من نفسه ومتحضراً.<br>ج- كتوماً ومتحفظاً ومراوغاً. |
| ١٤ | فيما يتعلق بالذكاء يجب أن يكون المفاوض :<br>أ- خارق الذكاء.<br>ب- ذا عقل منطقي تحليل وذاكرة قوية.<br>ج- واضحاً ومتفتحاً. |
| ١٥ | يجب أن تكون ملابس المفاوض :<br>أ- بسيطة ولكن أنيقة.<br>ب- رياضية وحديثة.<br>ج- غير ملفتة ولكن متناسقة. |
| ١٦ | في علاقاتك مع المفاوض الآخر ... هل :<br>أ- تحاول أن تجعل منه صديقاً شخصياً بأن تقبل دعوته لك إلى منزله مثلاً.<br>ب- أن تبقى العلاقة على مستوى العمل فقط.<br>ج- أن تخلق بعض الاهتمام الشخصي في علاقتكما ولكن بدون إفراط. |
| ١٧ | عندما تضطر لاتخاذ قرار مهم بواسطة الهاتف .. هل :<br>أ- تطلب تأكيد القرار كتابة.<br>ب- تنتحل الأعذار لتأجيل القرار.<br>ج- تعتبر كلامك ملزماً لك كما تعتبر ما قاله الطرف الآخر ملزماً له. |
| ١٨ | فيما يتعلق بالعلاقات العامة ... ما هي الصفات التي تجذبك نحو الشخص الأخر ؟<br>أ- الشخصية والجاذبية.<br>ب- الثقة في النفس والثقافة والذكاء.<br>ج- النية الطيبة. |
| ١٩ | في المفاوضات التي يشترك فيها عدة أشخاص .. هل تميل إلى :<br>أ- التركيز على أعلى الأعضاء مركزاً.<br>ب- توجيه مجهودات نحو الأشخاص الذين يبدو عليهم التجاوب مع آرائك. |

| م | الموضـــــــــــــوع |
|---|---|
| | ج- أن تركز على كل عضو في الجماعة على حده. |
| ٢٠ | إذا شعرت أثناء التفاوض بالعداء نحو الطرف الآخر ... هل :<br>أ- تفوض المهمة لشخص أخر تعتقد أن لديه استعدادا أكثر على التفاهم مع الشخص الآخر.<br>ب- تحاول إخفاء مشاعرك بالمحافظة على موضوعية المناقشة ؟<br>ج- تحاول إبداء مظاهر الصداقة وتستمر في المفاوضات ؟ |

# هل أنت مفاوض جيد ؟
# استمارة تفريغ الإجابات

- ضع دوائر حول الحرف الذي حددته.
- اجمع عدد الدوائر في كل قائمة.

| العبارات | القائمة الأولى | القائمة الثانية | القائمة الثالثة |
|---|---|---|---|
| ١ | أ | ج | ب |
| ٢ | ب | أ | ج |
| ٣ | ج | ب | أ |
| ٤ | ج | أ | ب |
| ٥ | ج | ب | أ |
| ٦ | أ | ج | ب |
| ٧ | أ | ب | ج |
| ٨ | ب | أ | ج |
| ٩ | ب | ج | أ |
| ١٠ | ج | أ | ب |
| ١١ | ب | ج | أ |
| ١٢ | ج | أ | ب |
| ١٣ | ج | أ | ب |
| ١٤ | ج | أ | ب |
| ١٥ | ج | أ | ب |
| ١٦ | ج | أ | ب |
| ١٧ | ج | أ | ب |
| ١٨ | ج | ب | أ |
| ١٩ | ب | أ | ج |
| ٢٠ | ب | أ | ج |
| المجموع | | | |

# الوحدة الثالثة
# مناهج واستراتيجيات التفاوض
## استراتيجيات التفــــاوض

### ١- أستراتيجية السور الحجري أو وضع العوائق والعقبات :

إن الفكرة التي تقوم عليها هذه الإستراتيجية هي التسويف والمماطلة والتأخير حتى يفقد الجانب الآخر هدوء أعصابه ، ويصاب بالتوتر مع اقتراب الموعد المحدد له.

### ٢- أستراتيجية التغير الدفعي أو الاندفاعي :

إن التحول المفاجئ في الاتجاه هو سمة هذه الاستراتيجية ، فعندما تعتقد أن كل شئ يسير على ما يرام ، يبدى الجانب الآخر تحولاً جذرياً في اتجاهه أو أسلوبه أو تكتيكاته بدون إنذار ، أملاً ب١لك في الإخلال بتوازنك بهدف جذب انتباهك لموضوع ما.

### ٣- أستراتيجية الجوتشا :

يستخدم هذا الأسلوب التفاوضي عندما لا تكون القوة موزعة بالتساوي على مائدة التفاوض ، وبذلك فإنه يكون مرتبطاً في الغالب بالمفاوضين المعتادين على الأساليب الإدارية.

### ٤- أستراتيجية المراوغة :

يستخدم المفاوض في هذا الأسلوب استخدام حيلة لتحويل الانتباه من الموضوع الحقيقي لموضوع جانبي آخر.

إن أستراتيجية المراوغة هو في حقيقة الأمر محاولة لتفادي الحديث عن موضوع بشكل مباشر.

# تكتيكات التفاوض

## ١- الكرة المرتفعة / الكرة المنخفضة :

إن هذا التكتيك يستهدف إلى استثمار كلا الطرفين بأنهما فائزان في لعبة التسعير ، ويتقدم الطرفان تدريجياً نحو سعر وسط بين الكرة المرتفعة والكرة المنخفضة ، وهذا التنازل التدريجي في السعر يشعر كل طرف بأنه المسيطر على موقف المساومة.

## ٢- الانفجار أو الجيشان العاطفي :

إن هذا التكتيك يمكن أن يكون تكتيكاً فعالاً من وقت لأخر ، فإظهار الإنفعال يمكن أن يرهب الجانب الآخر أو يحرجه أو يركبه ، وتأثيرات ها الأسلوب قد لا تدوم طويلاً إلا أنها يمكن أن تكون قوية.

## ٣- تكتيك إيبنزر سكروج :

يعتمد هذا التكتيك على أن المفاوضين يأخذون طيلة الوقت ولا يعطون أو يقاومون العطاء حتى اللحظات الأخيرة.

## ٤- أمي ... هل يمكنني ... ؟

يعتمد هذا التكتيك على إصرار الجانب الآخر على أنه يمتلك صلاحية محدودة للدخول في أية التزامات ويعمل هذا التكتيك على كسب الوقت وإيقاع التفاوض ، فإن صدق هذا كان ذلك معناه أنك مقبل على مفاوضات طويلة جداً أو محبطة.

# مقياس القدرات اللازمة للعملية التفاوضية

فيما يلي أربعون عبارة ، لا يمكن القول أن هناك إجابة صحيحة أو خاطئة لها إنما هي تعاونك في تحديد جوانب القوة والضعف في قدراتك التفاوضيـــة ، لـــذا نرجـــوك وضع علامة (  ) أمـــام مـــا ترى مناسبته أمام كل عبارة من العبارات التالية علماً بأن هذه الأرقام تعني التالية :

**أ- أوافق بشدة.**

**ب- أوافق.**

**ج- أوافق بدرجة ما.**

**د- لا أوافق بشدة**

| م | العنصــــــــــــــــــــــــــر | أوافق بشدة (أ) | أوافق (ب) | أوافق بدرجة ما (ج) | لا أوافق (د) | لا أوافق بشدة (هـ) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ١ | تستهويني العملية الخاصة بحل المشكلات. | | | | | |
| ٢ | أستطيع تفهم الفروق بين الثقافات المتنوعة والتعامل معها. | | | | | |
| ٣ | في أي حوار أدخله دائماً ما أنتهي بالتوصل إلى نقطة إيجابية بناءة. | | | | | |
| ٤ | احترم السرية وأحافظ عليها كلما كان ذلك ضرورياً. | | | | | |
| ٥ | في ممارستي لعملية الاتصال بالآخرين أتميز بالدفء والود والانفتاح على الآخرين. | | | | | |
| ٦ | لا أقلل مطلقاً من قدرات الإطراف الأخرى. | | | | | |
| ٧ | أضع في اعتباري الأمور غير المتوقعة. | | | | | |
| ٨ | أخطط مقدماً لتحركاتي بدقة. | | | | | |
| ٩ | أتعرف على جوانب القوة لدي واستخدمها بكفاءة. | | | | | |
| ١٠ | على استعداد دائماً للتوصل إلى حلول وسط (بشرط تحقيق أهدافي في النهاية). | | | | | |
| ١١ | أؤمن بضرورة إرضاء وإشباع حاجات كافة الأطراف. | | | | | |
| ١٢ | أفضل التفاوض مع من يملكون السلطة. | | | | | |
| ١٣ | أختار مكاني في الاجتماع بعناية (إن أمكنني ذلك). | | | | | |
| ١٤ | أعرف أهدافي بوضوح. | | | | | |
| ١٥ | أؤمن أن النظر المباشر للطرف المقابل يدعم عملية الاتصال. | | | | | |
| ١٦ | أتحكم في حركاتي الجسمانية وإشاراتي. | | | | | |
| ١٧ | في حالة عدة قبول رأي معين فإنني لا أعرض | | | | | |

| م | العنصـــــــــــــــــــــــــــــــر | أوافق بشدة (أ) | أوافق (ب) | أوافق بدرجة ما (ج) | لا أوافق (د) | لا أوافق بشدة (هـ) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | اقتراحات معارضة. | | | | | |
| ١٨ | أسأل العديد من الأسئلة. | | | | | |
| ١٩ | أطلب الإيضاح عندما يلتبس الأمر علي. | | | | | |
| ٢٠ | بالرغم من جمودي أحيانــاً الآن إلا أنــه يمكــن تحريكي عن موقفي إذا لزم الأمر. | | | | | |
| ٢١ | أعلم جيداً قدراتي وعيوبي. | | | | | |
| ٢٢ | أتفهم اهتمامات الأطراف الأخرى. | | | | | |
| ٢٣ | أتميز بقدرة عالية على الإقناع. | | | | | |
| ٢٤ | أتميز بالصبر. | | | | | |
| ٢٥ | أعلم ما يثيرني وما يرضيني. | | | | | |
| ٢٦ | أحب الإنصات بعمق. | | | | | |
| ٢٧ | أستطيع توليد الثقة بين الأطراف المتنوعة. | | | | | |
| ٢٨ | على استعداد للأخذ والعطاء. | | | | | |
| ٢٩ | لدي القدرة على الرفض بفعالية. | | | | | |
| ٣٠ | أشعر بسعادة عندما يرتفع أداء الفريق الذي أنتمي إليه. | | | | | |
| ٣١ | أحب مشاركة الأداء الجديدة مع الآخرين. | | | | | |
| ٣٢ | أحب جلسات العصف الذهني للأفكار. | | | | | |
| ٣٣ | أستطيع تحمل لحظات القلق. | | | | | |
| ٣٤ | أستطيع إلقاء النكات بغرض الإقلاق من مظــاهر التوتر السائدة. | | | | | |
| ٣٥ | أستطيع التكيف مع التغيرات المفاجئة فــي ســير المناقشات وتركيزها. | | | | | |
| ٣٦ | أسعى جاهداً لتحقيق أهدافي. | | | | | |
| ٣٧ | أحب تحمل المخاطر. | | | | | |

| م | العنصـــــــــــــــــــــــــــــــــر | أوافق بشدة (أ) | أوافق (ب) | أوافق بدرجة ما (ج) | لا أوافق (د) | لا أوافق بشدة (هـ) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ٣٨ | أستطيع التدخل بفاعلية في المناقشة وأسير غـــور الكثير من الأمور. | | | | | |
| ٣٩ | أستطيع متابعة المجموعة بسرعة فائقة. | | | | | |
| ٤٠ | أعطي تنازلات أقل كلما قرب وعد انتهاء النقاش. | | | | | |

- يقصد بالعصف الذهني للأفكار الجلسات التي يقوم فيها أعضاء الجماعة بعرض أكبر قدر من الآراء – دون تقييم – ذلك قبل القيام بمناقشة وتقييم هذه الآراء ،حيث يعطي لكل فرد الفرصة في عرض آرائه بحرية مطلقة.

# استقصاء إستراتيجيات وتكتيكات التفاوض

**اختر من الاستراتيجيات أوالتكتيكات الموجودة بالعمود (أ) الوصف الذي يناسبها في العمود (ب).**

ملحوظة : **بعض البنود في العمود (أ) يمكن أن تستخدم أكثر من مرة.**

| عمود (أ) | عمود (ب) |
|---|---|
| أ- بناء السور الحجري | ١- يقول الجانب الآخر أن عليه مراجعة المركز الرئيسي قبل أن يوافق على إجراء تغيير بالجدول. |
| ب- التغير الاندفاعي | ٢- أنت تبدأ التفاوض بتقديم طلب خيالي بزيادة مرتبك بنسبة ٢٥%. |
| ج- جوتشا | ٣- تقوم بإلقاء العقد الحالي ثم تستأنف المفاوضات مع نفس الشركة لتنفيذ أعمال في المستقبل. |
| د- المراوغة | ٤- يلوح لك مفاوض الجانب الآخر مهدداً ويحذرك من مغبة تصرفاتك. |
| هـ- الكرة العالية / الكرة المرتفعة | ٥- مهما كانت التكتيكات التي تجربها فإن خصومك لا يصدرون أية استجابة ملتزمين الصمت. |
| و- الجيشان العاطفي | ٦- على الرغم من بذلك قصاري جهدك فإن الجانب الآخر مستمر في تأجيل اتخاذ قرار بشأن شروط التفاوض لدرجة أنك غير قادر حتى على إحضارهم لمائدة المفاوضات. |
| ز- سكروج | ٧- لقد كنت شخصاً لطيفاً طوال المفاوضات والآن قررت أن تتحول إلى شخص صارم. |
| ح- أمي هل باستطاعتي | ٨- لقد ظل الجانب الآخر يردد أنه غير مهتم بمساحة الأرض الإضافية التي تعرضها للبيع والآن طرحوها للتفاوض فجأة. |
| | ٩- لقد ظل الجانب الآخر يذعن بسرعة شديدة لسلسلة من التنازلات الصغيرة وهو الآن عاجز عن إحراز تقدم. |
| | ١٠- لقد عرضت السعر الأدنى لمنزل مملوء بالتحف الأثرية. |
| | ١١- لقد صدرت لك التعليمات بعدم التنازل عن المزرعة |

| | |
|---|---|
| ولذلك فقد كنت بخيلاً جداً في تقديم التنازلات. | |
| ١٢- عليك أن ترجو المصنع أن يحتفظ بالوحدات التي توشك أن تبيعها لأن العميل يرغب في التسليم الفوري. | |
| ١٣- يبدو خصمك مصمماً على جعلك تتنازل قبل أن يفعل هو إن الأمر يشبه اختبار القوة. | |
| ١٤- لقد قررت إثارة توتر الجانب الآخر قليلاً فأجلت موعد الجولة التالية من المفاوضات. | |
| ١٥- لا يمكنك على الإطلاق قبول أحد الشروط التي يصر عليها الجانب الآخر لذا فإنك تتفادى ذلك الموضوع وتركز على مجالات الحوار الأخرى. | |
| ١٦- عندما تقترح فض جلسة المفاوضات بسبب حرج موقفك ينفجر الجانب الأخر غضباً. | |

# مناهج واستراتيجيات وسياسات التفاوض

## أولا: استراتيجيات منهج المصلحة المشتركة:

**يقوم هذا المنهج على علاقة تعاون بين طرفين أو أكثر يعمل كل طرف منهم على تعميق وزيادة هذا التعاون وإثماره لمصلحة كافة الأطراف. واستراتيجيات هذا المنهج هي:**

### ١. استراتيجية التكامل :

**هو تطوير العلاقة بين طرفي التفاوض إلى درجة أن يصبح كل منهما مكملا للآخر في كل شيء بل قد يصل الأمر إلى أنهما يصبحان شخصا واحدا مندمج المصالح والفوائد والكيان القانوني أحيانا وذلك بهدف تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة أمام كل منهما. ويمكن تنفيذ هذه الاستراتيجية من خلال:**

- التكامل الخلفي.
- التكامل الأمامي.
- التكامل الأفقي.

### ٢. استراتيجية تطوير التعاون الحالي:

**وتقوم هذه الإستراتيجية التفاوضية على الوصول إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العليا التي تعمل على تطوير المصلحة المشتركة بين طرفي التفاوض وتوثيق أوجه التعاون بينهما. ويمكن تنفيذ هذه الاستراتيجية من خلال:**

- توسيع مجالات التعاون: وتتم هذه الاستراتيجية عن طريق إقناع الطرفين المتفاوضين بمد مجال التعاون إلى مجالات جديدة لم يكن التعاون بينهما قد وصل إليها من قبل.
- الارتقاء بدرجة التعاون: وتقوم هذه الاستراتيجية على الارتقاء بالمرحلة التعاونية التي يعيشها طرفي التفاوض خاصة أن التعاون يمر بعدة مراحل أهمها المراحل الآتية:
  1. مرحلة التفهم المشترك أو التعرف على مصالح كل الأطراف.
  2. مرحلة الاتفاق في الرأي أو لقضاء المصالح.
  3. مرحلة العمل على تنفيذه أو مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة.
  4. مرحلة اقتسام عائده أو دخله أو مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة.

**وفي كل هذه المراحل يقوم العمل التفاوضي بدور هام في تطوير التعاون بين الأطراف المتفاوضة والارتقاء بالمرحلة التي يمر بها.**

٣. استراتيجية تعميق العلاقة القائمة:

**تقوم هذه الاستراتيجية على الوصول لمدى اكبر من التعاون بـــي طـــرفين أو أكثـــر تجمعهـــم مصلحة ما.**

٤. استراتيجية توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجالات جديدة:

**تعتمد هذه الإستراتيجية أساسا على الواقع التاريخي الطويل الممتد بين طرفي التفـــاوض مـــن حيث التعاون القائم بينهما وتعدد وسائله وتعدد مراحله وفقا للظرف والمتغيرات التي مر بها وفقـــا لقدرات وطاقات كل منهما .وهناك أسلوبين لهذه الاستراتيجية هما:**

١. توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجال زمني جديد: ويقوم هذا الأسلوب علـــى الاتفـــاق بـــين الأطراف المتفاوضة على فترة زمنية جديدة مستقبلة ،أو تكثيف وزيادة التعاون وجني التعاون خلال هذه الفترة المقبلة.
٢. توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجال مكاني جديد: ويتم هذا الأسلوب عن طريق الاتفاق علـــى الانتقال بالتعاون إلى مكان جغرافي آخر جديد.

ثانيا:استراتيجيات منهج الصراع:

**على الرغم من أن جميع من يمارسون استراتيجيات الصراع فـــي مفاوضـــاتهم ســـواء علـــى المستوى الفردي للأشخاص أو على المستوى الجماعي، وتبنيهم لها واعتمـــادهم عليهـــا إلا أنهـــم يمارسونها دائما سرا وفي الخفاء، بل أنهم في ممارستهم للتفاوض بمنهج الصراع يعلنـــون أنهـــم يرغبون في تعميق المصالح المشتركة. إذ أن جزء كبير من مكونات هذه الاستراتيجيات يعتمد علـــى الخداع والتمويه.**

الاستراتيجية الأولى: استراتيجية (الإنهاك):

وتقوم هذه الاستراتيجية على الآتي:

١. استنزاف وقت الطرف الآخر. ويتم ذلك عن طريق تطويل فترة التفاوض لتغطي أطـــول وقـــت ممكن دون أن تصل المفاوضات إلا إلى نتائج محدودة لا قيمة لها. ويستخدم الأسلوب الآتي لتحقيق ذلك:

- التفاوض حول مبدأ التفاوض ذاته ومدى إمكانية استخدامه واستعداد الطرف الآخر للتعامل به ومدى إمكانية تنفيذه لتعهداته التي يمكن الوصول إليها.

- التفاوض في جولة أو جولات أخرى حول التوقيت والميعاد المناسب للقيام بالجولات التفاوضية التي تم الاتفاق أو جاري الاتفاق عليها.
- التفاوض في جولة أو جولات جديدة حول مكان التفاوض أو أماكن التفاوض المحتملة والأماكن البديلة.
- التفاوض في جولات جديدة حول الموضوعات التي سوف يتم التفاوض عليها.
- التفاوض حول كل موضوع من الموضوعات التي حددت لها أولويات وفي ضوء كل موضوع من الموضوعات التي يمكن تقسيمه إلى عناصر وأفرع متفرعة يتم كل منها في جلسة أو أكثر من جلسات التفاوض.

**٢. استنزاف جهد الطرف الآخر إلى أشد درجة ممكنة. ويتم ذلك عن طريق تكثيف وحفز طاقاته واستنفار كافة خبراته وتخصصاته وشغلهم بعناصر القضية التفاوضية الشكلية التي لا قيمة لها عن طريق:**

- **إثارة العقبات القانونية المفتعلة حول كل عنصر من العناصر القضايا المتفاوض عليها وحول مسميات كل موضوع والتعبيرات والجمل والكلمات والألفاظ التي تصاغ بها عبارات واسم كل موضوع التفاوض.**
- **وضع برنامج حافل للاستقبالات والحفلات والمؤتمرات الصحفية وحفلات التعارف وزيارة الأماكن التاريخية.**
- **زيادة الاهتمام بالنواحي الفنية شديدة التشعب كالنواحي الهندسية والجغرافية والتجارية والاقتصادية والبيئية والعسكرية ...الخ، وإرجاء البت فيها إلى حين يصل رأي الخبراء والفنيين الذين سيتم مخاطبتهم واستشاراتهم فيها ومن ثم تنتهي جلسات التفاوض دون نتيجة حاسمة بل وهناك أمور كثيرة معلقة لم يبت فيها وهي أمور شكلية في اغلب الأحيان وترتبط بها وتعلق عليها الأمور الجوهرية الأخرى بل والشكلية الأخرى أحيانا.**

**٣. استنزاف أموال الطرف الآخر. وذلك عن طريق زيادة معدلات إنفاقه وتكاليف إقامته وأتعاب مستشاريه طوال العملية التفاوضية فضلا عن ما يمثله ذلك من تضييع باقي الفرص المالية والاقتصادية البديلة التي كان يمكن له أن يحصل عليها لو لم يجلس معنا إلى مائدة التفاوض وينشغل بها.**

الاستراتيجية الثانية: إستراتيجية التشتيت (التفتيت):

**وهي من أهم استراتيجيات منهج الصراع التفاوضية حيث تعتمد عليها بشكل كبير الأطراف المتصارعة إذا ما جلست إلى مائدة التفاوض. وتقوم هذه الاستراتيجية على فحص وتشخيص وتحديد أهم نقاط الضعف والقوة في طريق التفاوض الذي أوفده الطرف الآخر للتفاوض وتحديد**

انتماءاتهم وعقائدهم ومستواهم العلمي والفني والطبقي والدخلي وكل ما من شانه أن يصبغهم إلى شرائح وطبقات ذات خصائص محددة مقدما.

وبناء على هذه الخصائص يتم رسم سياسة ماكرة لتفتيت وحدة وتكامل فريق التفاوض الذي أوفده الطرف الآخر للتفاوض معنا والقضاء على وحدته وائتلافه وتماسكه وعلى الاحترام ليصبح فريق مفت متعارض تدب بين أعضائه الخلافات والصراعات ومن ثم يصبح جهدهم غير منسجما.

وتمتاز هذه الاستراتيجية بأنها من ضمن استراتيجيات الدفاع المنظم في حالة التعرض لضغط تفاوضي عنيف أو مبادرة تفاوضية جديدة لم نكن نتوقعها ولم نحسب حساب لها.

الاستراتيجية الثالثة: استراتيجية إحكام السيطرة (الإخضاع):

تعد العملية التفاوضية وفقا لمنهج الصراع معركة شرسة أو مباراة ذهنية ذكية بين طرفين. لذا تقوم هذه الاستراتيجية على حشذ كافة الإمكانيات التي تكفل السيطرة الكاملة على جلسات التفاوض. عن طريق:

- القدرة على التنويع والتشكيل والتعديل والتبديل للمبادرات التفاوضية التي يتم طرحها على مائدة المفاوضات بحيث يكون لنا سبق التعامل مع الطرف الآخر وسبق البدء في الحركة فضلا عن إجبار الطرف الآخر على أن يتعامل مع مبادرة من صنعنا نعرف كل شيء عنها ومن ثم فان عليه أن يسير وفقا للطريق الذي رسمناه له والذي يسهل علينا السيطرة عليه فيه.
- القدرة على الحركة السريعة والاستجابة التلقائية والفورية والاستعداد الدائم للتفاوض فور قيام الطرف الآخر بإبداء رغبته في ذلك لتفويت الفرصة عليه في اخذ زمام المبادرة والسيطرة على عملية التفاوض من أولها إلى آخرها.
- الحرص على إبقاء الطرف الآخر في مركز التابع والذي عليه أن يقبع ساكنا انتظارا للإشارة التي نعطيها له أو أن تكون حركته في نطاق الإطار الذي تم وضعه ليحيطه.

الاستراتيجية الرابعة: استراتيجية الدحر (الغزو المنظم):

وهي استراتيجية يتم استخدامها بغض النظر عن ندرة أو قلة المعلومات عن الطرف الآخر الذي يتم معه الصراع التفاوضي.

وفقا لهذه الاستراتيجية يتم استخدام التفاوض التدريجي خطوة خطوة ليصبح عملية غزو منظم للطرف الآخر حيث تبدأ العملية باختراق حاجز الصمت أو ندرة المعلومات بتجميع كافة البيانات

والمعلومات الممكنة من خلال التفاوض التمهيدي مع هذا الطرف. ثم معرفة أهم المجالات التي يمتلك فيها ميزات تنافسية خطيرة تهدد منتجاتها والتفاوض معه على أن يترك لنا المجال فيها وان يتجه إلى مجالات أخرى تستغرق وتستنزف قدراته وإمكانياته. وفي الوقت نفسه جعله ينحسر تدريجيا عن الأسواق التقليدية التي كان يتعامل معها إلى أن يفقد أسواقه الخارجية بشكل كامل وينحصر عمله فقط في داخل بلاده.

وفي المرحلة التالية يتم اختراق السوق ببلده عن طريق عقود التصنيع المشتركة التي تتضمن توريد كافة المكونات الخاصة بالسلعة المصنعة أو المجمعة عن طريقنا ويقتصر عمله هو فقط على إقامة بعض خطوط التجميع.

وفي مرحلة لاحقة يصرف نظره عن هذه الخطوط ليقتصر عمله هو فقط على التوزيع ثم في مرحلة لاحقه نقوم نحن بالتوزيع. ويتطلب التفاوض وفقا لهذه الاستراتيجية قدرات غير عادية من فريق المفاوضين.

**الاستراتيجية الخامسة: استراتيجية التدمير الذاتي (الانتحار):**

لكل طرف من أطراف التفاوض: أهداف، آمال وأحلام وتطلعات وهي جميعا تواجهها: محددات، عقبات، ومشاكل، وصعاب، وكلما كانت هذه العقبات شديدة كلما ازداد يأس هذا الطرف وإحساسه باستحالة الوصول إليها وأنه مهما بذل من جهد فانه لن يصل إليها. وهنا عليه أن يختار بين بديلين هما:

صرف النظر عن هذه الطموحات والأهداف وارتضاء ما يمكن تحقيقه منها واعتباره الهدف النهائي له.

١. البحث عن وسائل أخرى جديدة غير مرئية أو منظورة حاليا تمكنه من تحقيق هذه الأهداف في المستقبل.

## سياسات التفاوض :

١. **سياسة الاختراق التفاوضية / سياسة الجدار الحديدي.**

٢. **سياسة التعميق التفاوضية (التأكيد) / سياسة التعتيم التفاوضية (التشكيك).**

٣. **سياسة التوسيع والانتشار التفاوضية / سياسة التضييق والحصار التفاوضية.**

٤. **سياسة أحداث التوتر التفاوضي/ سياسة الاسترخاء التفاوضي.**

٥. **سياسة الهجوم التفاوضي/ سياسة الدفاع التفاوضي.**

**٦. سياسة التناول المتدرج للقضية التفاوضية / سياسة الصفقة التفاوضية الواحدة.**

**٧. سياسة المواجهة المباشرة والصريحة / سياسة المراوغة والالتفاف.**

**٨. سياسة التطوير التفاوضية / سياسة التجميد التفاوضية.**

# ويتطلب التفاوض التجاري استخدام إستراتيجيات للتأثير والإقناع، ومن أهمها:

١. الإستراتيجية الابتكارية Innovation Strategy :

وهي الإستراتيجية، التي تستخدمها شركة أو طرف ما، يسعى إلى إيجاد وبناء علاقة طيبة بين الشركة والجمهور، في محاولة لاستقطاب أو تكوين جمهور لمنتجاتها أو خدماتها، التي تشبع رغبات ومتطلبات هذا الجمهور، وذلك من خلال الدراسة الدقيقة لترويج المبيعات بطريقة مغرية، أفضل مما يفعله المنافسون...

٢.إستراتيجية التحصين fortification strategy :

وهي الإستراتيجية، التي توظفها الشركة أو المنشأة، بحيث تستخدم إمكاناتها ومصادرها، للتحويط على العملاء، الذين يستخدمون منتجات الشركة أو خدماتها، للحفاظ على هيكل الأسعار، التي توازن بين المنفعة والقيمة، التي يدفعها المستهلك.. وهذه الإستراتيجية توظف كذلك، من خلال العمل على تحسين الأوضاع التنافسية للمنشأة. وأحياناً يطلق على هذه الإستراتيجية اسم إستراتيجية الاحتفاظ Retention Strategy بتسهيل أمر البيع، كتوصيل المنتج لمنازل العملاء، والبيع بالكتالوجات، وأحياناً تهتم المؤسسة بعمل نشاطات أو رحلات أو ندوات عن موضوعات مهمة تجتذب بها عملاءها.. كذلك تعتمد هذه الإستراتيجية، مثل معظم الإستراتيجيات التسويقية الخارجية، على الإبقاء على المنتج أو السلعة في ذهن الجمهور من خلال الإعلان الغريب. مثل هذا الإعلان لسيارة الفولكس واجن، حيث يقول المذيع: إنها ليست سيارة.. إنها فولكس واجن".

٢. إستراتيجية المواجهة Confrontation Strategy :

وهي تلك الإستراتيجيات، التي توظفها الشركة أو المؤسسة للتصدي لمؤسسات أو شركات منافسة أخرى، تقوم بالاعتداء على الشركة من خلال إطلاق الإشاعات أو ما شابه ذلك.

٣. إستراتيجية الاستفزاز أو المضايقة Harassment Strategy :

وهنا توظف شركة أو مؤسسة ما هذه الإستراتيجية؛ بهدف التأثير في إمكانات المنافسين، كالاتصال بالموردين لتقليل مبيعاتهم لهم، أو الضغط على الموزعين للحد من مبيعات المنافسين، أو دفع رجال البيع بالشركة أو المؤسسة أو من خلال الحملة الإعلامية، للنيل من المنافسين بإبراز أو ادعاء عيوب منتجاتهم للسوق، وهذه الإستراتيجية قد تؤدي إلى تدمير المنافسين، ولا سيما إذا كانت الإمكانات المادية والترويجية للشركة أو المؤسسة المستهدفة، ليست لها قدرات ابتكارية وإنتاجية عالية للحفاظ على حصتها من الجمهور في الأسواق، وطريقة الإعلان، عن منتج شركة ما من خلال

مقارنته بمنتج مثيل له، بالهجوم عليه ووصف عيوبه كما في حالة مهاجمة شركة الكوكاكولا مـثلاً لشركة البيبسى أو العكس، جهاراً نهاراً، وهذا من الأمور الشائعة في التنافس بين الشركات العالمية.

٤. إستراتيجية النوعية المتميزة Quality Strategy :

وتوظف هذه الإستراتيجية، من قبل بعض الشركات أو المؤسسات المتميزة للغايـة؛ للحفـاظ علـى حصتها التسويقية من خلال الاحتفاظ بمستوى معين من جودة الإنتاج أو الخدمة، بما يجعلها دائمـاً في مستوى جودة مفضل لدى المستهلك عن السلع المنافسة.

٦. إستراتيجية العمل على زيادة الطلب على منتجات الشركة Demand Strategy Primary :

وهي الإستراتيجية، التي تهدف إلى زيادة مستوى الطلب الكلي على منتجات الصناعة أو الخـدمات، مع حصول المؤسسة أو الشركة على النصيب الأكبر من هذه الزيادة، وذلك من خـلال زيـادة عـدد مستخدمي المنتجات، إما من خلال زيادة الرغبة في الشراء، عن طريق إعـادة عـرض الـسلع أو الخدمات بطريقة مغرية للمتعاملين مع الشركة أو من خلال فرص البيع بالتقسيط، أو منح الائتمـان للموزعين.. وكذلك من خلال خلق استخدامات جديدة لسلع راهنة، أو من خلال خفض الأسعار للإقبال على المنتج أو الخدمة".

## مجموعة المبادئ الأساسية التي ينبغي أن يلتزم بها كل طرف في حالات التفاوض التجاري :

يلتزم البائع في عقد البيع بالتنازل عن ملكية شيء، ويلتزم فيه المشتري بأن يدفع ثمناً، وتتوقف صحة البيع على المفاوضات، التي توصل الطرفين على ماهية العقد، وإلى البيع والثمن، والشروط العامة لصحة الموجبات التعاقدية.

ـ يجب أن يكون كل من البائع والمشتري أهلاً للالتزام.

ـ لا يجوز التفاوض على بيع الأشياء، التي لا تجوز المبايعة فيها، ولا الأشياء، التي ليس لها قيمة يمكن تخمينها، ولا التي لا يمكن تسليمها بسبب ماهيتها.

ـ لا يجوز التفاوض على بيع ملك الآخرين.

ـ يجب أن يعين المتفاوضون ثمن المبيع.

ـ يجب أن يتركز التفاوض على انتقال الملكية بين البائع والمشتري، في أن المشتري يكتسب حتما ملكية المبيع، إذا كان عينا معينا، عندما يصبح البيع تاما، وأنه يحق للمشتري منذ إتمام العقد، حتى قبل التسليم، أن يفرغ عن المبيع، ما لم يكن ثمة اتفاق أو نص قانوني مخالف، ويحق للبائع أن يفرغ عن حقه في الثمن، قبل قبضه.

ـ يجب أن تشمل المفاوضات التجارية بين البائع والمشتري، المواضيع التالية:

- تسليم المبيع: المكان والزمان والمصاريف.
- الضمان: العيوب، التي يضمنها البائع وما يترتب عليها.
- دفع الثمن.
- الاستلام وموجباته.

# الوحدة الرابعة

## تنمية مهارات الاتصال والإقناع الفعال كمحور لعمليات التفاوض

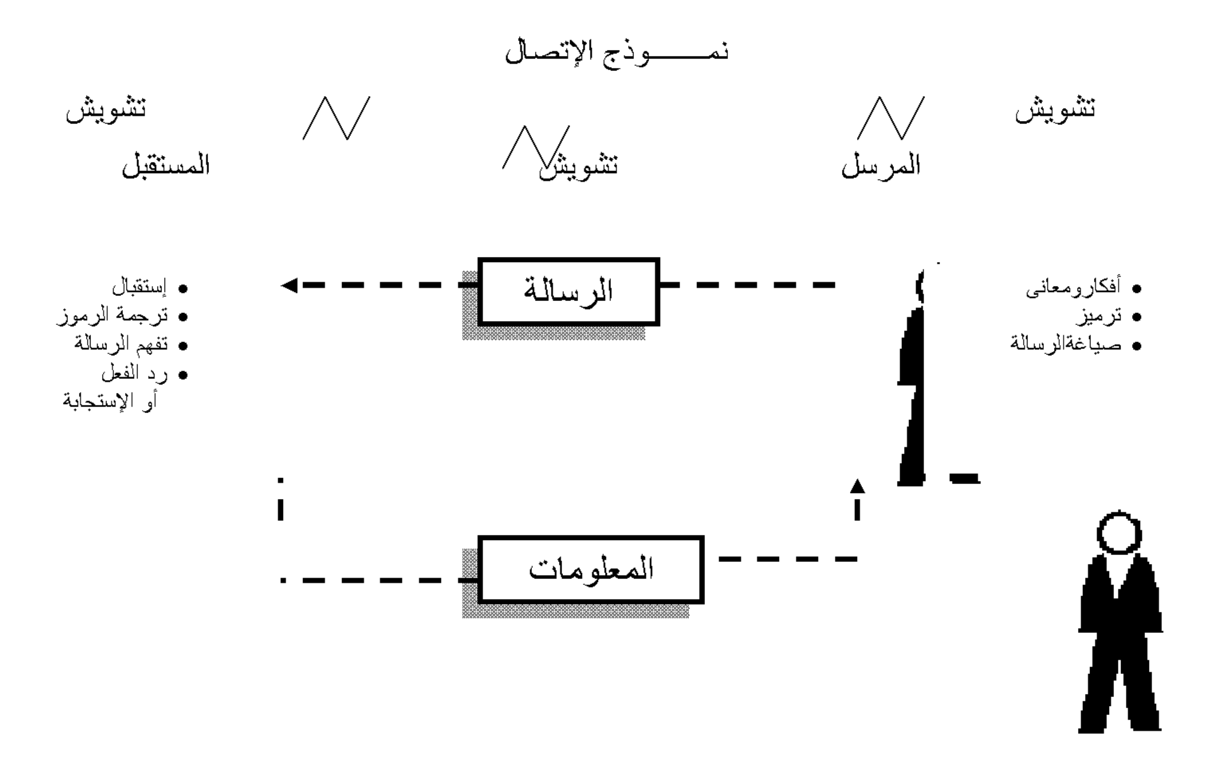
## مفهوم وأهمية الإتصال الفعال

الإتصال Communication هو تلك العملية الخاصة بالتأثير المتبادل فيما بين طرفين من خلال تناقل المعانى المفهومة بإستخدام الرموز المنظورة وغير المنظورة بين طرفين. وهو أيضاً تلك العملية التى يتم من خلالها التعبير والتبادل للأفكــــار والمفاهيم والحقائق والآراء والإتجاهات بين طرفين أو أكثر بإستخدام طرق وأساليب معينة سواء كانت منظورة أو غير منظورة .

وتعتبر الإتصالات بالنسبة لعملية التفاوض بمثابة الدم الذي يجرى فى عروق جسم الإنسان ، حيث تبعث الحياة والحيوية على عملية التفاوض . وتتجسد أهمية الإتصالات فيما يلــى :

- هى وسيلة التخاطب والتفاعل بين الأطراف المختلفة.
- هى جوهر العملية التفاوضية حيث يتوقف نجاح عملية التفاوض على مهارات الإتصال الشفهى أو المكتوب لتوصيل المعلومات المفهومة للطرف الآخر.
- هى وسيلة هامة للممارسات التفاوضية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وإشراف ومتابعة .
- هى وسيلة حتمية يجب إستخدامها فى الأنماط التفاوضية المختلفة . لا يمكن أن تتصور عملية تفاوضية دون أن تتوافر مهارات الإتصال الشفهى والمكتوب .
- هى أداة هامة لتحقيق التنسيق بين الأنشطة والأعمال الإدارية للعملية التفاوضية.
- هى وسيلة حتمية للأفراد لتحقيق أهدافهم الشخصية والتنظيمية .

## نموذج وعناصر الإتصـــال




### عناصـــر

- **المرسل Sender أو المتصل Communicator** : وهو الطرف الذى يقوم بإرسال رسالة إلى طرف آخر ( فرد أو أكثر ) . مثال ذلك المحاضر فى الإتصال بالطلاب فى قاعة التدريس ، أو رئيس القسم أثناء إفتتاح جلسة القسم العلمى أو الرد على أى إستفسار .
- **الترميز Encoding** : ويتمثل فى إستخدام رموز أو شفرات تعبر عن المعانى أو الأفكار المطلوب إرسالها للطرف الآخر . وقد تكون الرموز كلمات ، أو إشارات ، أو حركات بالجسم .. إلخ .
- **الرسالة Message** : وهى الرسالة الفعلية التى يتم إرسالها للطرف الآخر ، وهى نتاج عمليـــة الترميز للتعبير عن الأفكـــار أو المعانى المرغوب نقلها للطرف الآخر . والرسالة قد تكون شفهية أو مكتوبة أو فى شكل حركات للجسم وإشارات .
- **القناة أو الوسيلة Channel** : وتمثل الوسيلة التى من خلالها يتم نقل الرسالة إلى الطرف الآخر أثناء عملية الإتصال . وهناك أنواع مختلفة من هذه الوسائل مثل الميكروفون ، والهاتف ، والفاكس ، والبريد الإلكترونى ، والمذكرات المكتوبة ، وذبذبات الهواء .

- **المستقبل Receiver** : وهو الذى يستقبل الرسالة المرسلة إليه من المرسل . وقد يكون المستقبل فرد واحد أو جماعة من الأفراد . وفى عملية الإتصال الفعال يلعب كل طرف دوراً ثنائياً كمرسل وكمستقبل فى نفس الوقت .
- **فك الرموز Decoding** : والتى يقوم بها الطرف الآخر الذى إستقبل الرسالة وذلك لتفسير ما ورد فى الرسالة وتفهمه . ويتوقف التفسير والفهم من جانب المستقبل على عوامل عديدة منها مستوى تعليمه وخبراته وإتجاهاته ، ودوافعه ... إلخ .
- **المعلومات المرتدة Feedback** : وتعكس رد فعل المستقبل وإستجابته / عدم إستجابته للرسالة . وقد تكون هذه الإستجابة منظورة أو غير منظورة .

**الدروس العملية المستفادة من نموذج الإتصال الشخصى**

**Interpersonal Communication**

الدرس الأول

المرسل موجه بالطرف الآخر ( المستقبل ) وليس بنفسه من حيث مستوى إدراكه وثقافته وسنه وخبرته .... إلخ .

" خاطبوا الناس على قـــــدر عقولهم "

الدرس الثانى

**الإتصال الفعال يجب أن يكون ذو إتجاهين Tow-way Communication**

الدرس الثالث

الإهتمام بالمعلومات المرتدة وردود الأفعال التى تبدر من الطرف الثانى للتحقق من تفهمه للرسالة ، أو لمعرفة مدى إستجابته .

الدرس الرابع

إدراك التشويش وأثره على فعالية عملية الإتصال .

مبـادىء الإتصـــال

ومن ناحية أخرى ، فإن الإتصال الفعال بين طرفين يجب أن يستند إلى المبادىء الأساسية التالية :

- لماذا ؟ ... وتعنى ضرورة تحديد الهدف من الإتصال .

- ماذا ؟ ... وتعنى ضرورة تحديد مضمون الرسالة ، أو ماذا سنقول .
- من ؟ ... وتعنى تحديد الشخص المستهدف من الإتصال ومعرفة خصائصه.
- كيف ؟ ... وتشير إلى الوسيلة المناسبة التى سوف تستخدم فى الإتصال .
- متى ؟ ... وتشير إلى الوقت المناسب للإتصال بالطرف الآخر .
- أين ؟ ... وتشير إلى المكان المناسب الذى سيتم فيه الإتصال بالطرف الآخر .

الإتصال غير المنظور

لغة الجسم) Body language

لا يقتصر الإتصال على الرسائل المنظورة أو اللفظية التى تتم بين الطرفين ، ولكنها تمتد لتشمل الرسائل غير المنظورة Universal messages غير اللفظية من خلال تصرفات الجسم ، والتى يطلق عليها لغة الجسم . والمتصل الفعال هو الذى تتوفر لديه مهارات إستخدام هذه الرسائل غير اللفظية لإرسال معانى مقصودة . ويلاحظ أن لغة الجسم تتضمن رسائل غير لفظية إيجابية وسلبية . وبالتالى فإن القائم بالإتصال الناجح هو الذى يركز على إستخدام الرسائل غير اللفظية الإيجابية ، ويتجنب السلبية . كما إنه مطالب بتفسير الرسائل غير اللفظية الإيجابية والسلبية التى تصدر من الطرف الآخر ( رئيس فى العمل / مرؤوس / طالب / ... إلخ ) . ويوضح الجدول التالى بعض التصرفات غير اللفظية والدلالات الخاصة بكل منها .

لغة الجسم ، تصرفات غير لفظية ودلالاتها العملية

| التصرف غير اللفظى | الدلالات العلميــة |
|---|---|
| • الإبتســـــامــــــه . | • الإرتياح أو الرضا أو الموافقة . |
| • قضـــــــم الشفاه . | • العصبية أو الغضب أو الضيق . |
| • رفـــــــع الحواجب . | • المفاجأة أو عدم التصديق أو الدهشة . |
| • رفع الحواجب مع تحريك الشفاه أو الكتف . | • التعجب أو الإندهاش . |
| • رفع الحواجب مع إبتسامه مصطنعة . | • التهكم أو السخرية . |
| • تضييق العـــــــين . | • عدم الموافقة أو الشعور السلبى . |

| | |
|---|---|
| • الإيماءات لأعلى ولأسفل . | • المتابعة والإنصات أو التأثير . |
| • الإنحناء للأمـــــــــــــــام . | • الإهتمام أو العناية . |
| • الحركة الكثيرة فى الجلسة على الكرسى . | • القلق أو السأم أو التعب . |
| • الإستقامة والإعتدال فى الجلسة . | • الثقة بالنفس . |
| • الإسترخاء على الكرسى . | • السأم أو اللامبالاة . |
| • تركيز العين فى عين الطرف الآخر . | • الإنصات أو تركيز الإنتباه . |
| • تجنب تلاقى الأعـــــــــين . | • البرود أو التجنب أو اللامبالاة أو العصبية. |
| • التثــــاؤب . | • الملل والضجر . |
| • الربت على الكتف . | • الموافقــــة أو الطمأنينـــة أو التشجيع أو الصداقة . |

الإتصالات غير المنظورة من خلال الأثاث والديكور والملابس

بالإضـافة إلـى إستخدام لغـة الجسم فـإن الإتصـالات غيـر المنظـورة يمكـن أن تـتم بـين الأفـراد مـن خـلال إستخدام عدة أشياء مثل الأثاث والديكور والملابس .

- **ديكور المكتب Office Decor :**

- لاحظ الطريقة التى يستخدمها البعض فى تزيين وترتيب مكاتبهم . هل هذا يمكن أن يقول شـىء عن شاغلى هذه المكاتب ؟ هل هذا يمكن أن يحقق إتصال فعال ؟ . الإجابة " نعم " . فمكتب أستاذ الجامعة المنظم والمرتب يشير لمن يدخله من الزملاء أو الطلاب أن هذا الأستاذ منظم وغير مهمل . والمكتب الذى يتصف بالإتساع ووجود مكتبـة وأكثر من جهاز تليفون ، وحاسب آلـى ، وأثـاث فـاخر ، وسـجاد جذاب يشير بلا شك إلى أن شاغل هذا المكتب ذو مرتبة وظيفية عالية .

- **المــــلابس Clothing :**

كذلك نوع ومستوى الملابس يرسل رسالة من مرتديها إلى مستقبلها عن مكانتـــــــــه أو ظيفته أو مستواه الإجتماعــــــــى . فالملابس الرسمية ( بدلة أو قميص وبنطلون مع رباط عنق ) تشير إلـى

أن مرتديها من المهنيين . والروب الأبيض يشير إلى الطبيب أو العالم . والأفورول الأزرق يشير إلى أن مرتديه من العمال . والملابس العسكرية تشير إلى الجندية .

كفاءة عملية الإتصـــال

تتوقف كفاءة عملية الإتصال بين طرفين على ما يلـى :

- ❖ التوجه بمستوى وإدراك وثقافة وخبرة المستقبل ( الطرف الآخر ) .
- ❖ السرعة فى الإتصـــــــــــــــال .
- ❖ الملائمة للرسائل والألفاظ والإشارات والحركات المستخدمة .
- ❖ الوضوح فى الرسائل والألفاظ المستخدمة .
- ❖ التبسيط والبعد عن التعقيد أو إستخدام الكلمات الفنية .
- ❖ التوقيت المناسب للإتصال .
- ❖ التركيز على الهدف من الإتصال .
- ❖ الإهتمام المستمر بالأثر المرتجع Feedback .
- ❖ الإنصات الجيد للطرف الآخر .
- ❖ الإقناع بالحجج والبراهين بدلاً من الإنفعال .
- ❖ التحقق من مدى تفهم الطرف الآخر للرسائل الموجهة إليه .

مهارات أساسية للإتصال الفعال

حتى يمكن تنمية مهارات الإتصال الفعال فإنه يجب الحرص على تنمية بعض المهارات الفرعية الهامة والتى أهمها ما يلـى :

- تكوين الإنطباع الأول الجيد .
- الحديث والتعبير اللفظى الدقيق .
- التعبير غير اللفظى أو لغة الجسم الإيجابية .
- التفاعل الإجتماعى مع الطرف الآخر .
- الإنصات الجيد .

- التفكير المنطقى والتحليل والإستنتاج .
- اللباقة والتصرف فى المواقف الحرجة / الصعبة .
- الجرأة وعدم الخجل .
- الترغيب والإقناع وعدم الإنفعال .
- الكتابة والتحـــرير .
- جذب الإنتباه وإثارة الإهتمام .
- التنقل المنطقى فى الحديث / الكتابة .

الإنصات الفعال **Good Listening**

يعتبر الإنصات الجيد أحد عناصر عملية الإتصال الفعال ، وهو بالطبع يختلف عن الإستماع لأنه يضفى معانى ودلالات للرسائل اللفظية التى يتم إستقبالها من الطرف الآخر من خلال تركيز الإنتباه وإظهار الإهتمام . كما أن الإنصات الجيد يساعد على التحقق من دقة المعانى من خلال عمليات الإستيعاب والتحليل . والشكل رقم (٨) يوضح أبعاد الإنصات الفعال .

والإنصات مهارة يمكن تنميتها من خلال التدريب والممارسة ، وله مظاهر يستدل منها عليه مثل الإيماءات ، وتركيز العين ، وإستخدام كلمات قصيرة بشكل متتالى وغيرها . وبالإضافة إلى دور الإنصات فى إعطاء الطرف الآخر فرصة الإرسال والتعبير ، فإنه يساعد على الإستيعاب والفهم ، ومن ثم تحديد الإستجابة المناسبة .

وبغرض مساعدة المديرين والأفراد فى تنمية مهارات الإنصات الجيد لديهم فإننا نقدم مجموعة من النصائح والإرشادات البسيطة والواضحة فى نفس الوقت وذلك كما يلـــى :

الوصايا العشر فى الإنصات الجيد

( ١) تتوقف عن الكـــــــلام قليـــلاً

- أنت لا تستطيع الإســـــــتماع وأنت تتكلم .

شكل ( أبعاد الإنصات الفعال )

( ٢) حاول أن تريح الطرف الآخــر

- إمنح له الفرصة لأن يتكلم مثلك .
- إمنح له الفرصة ليقول ما يود التعبير عنه .
- شجع الطرف الآخر لأن يعبر عن نفسه .

( ٣ ) أظهر للطرف الآخر أنك ترغب فى الإستماع إليه

- إستخدم لغة الجسم وخاصة تعبيرات وجهك لتوحى للطرف الآخر أنك مهتم للإستماع إليه
- لا تنشغل عنه بأشياء أخرى عند الإستماع إليه وتفرغ له تماماً .
- إنصت جيداً لكى تتفهم الموقف وليس لمجرد الإستماع .

( ٤ ) لا تشوش على عملية الإنصات

- لا تقر أوراقـــــــــــــــــــــــك أو تنقر بأصابعك .
- يكون أفضل لو أغلقت الباب أو الشـــــــباك .

( ٥ ) ضع نفسك مكان الطرف الآخر

- تصور أنك تتكلم بدلاً منه حتى تأخذ الإحساس وتتعاطف معه .
- إمنحه الوقت الكافى للعـــــــــــــــرض .
- تجنب ســــــرعة التعمـــــــــــــــيم .

(٦) ركـــــــز وتتبع بصبر

- لا تقاطع المتحدث .
- حاول قراءة مالم يقله صراحة .
- ركز على الأفكار الأساســــــية .
- لا تعبر برسالات غير لفظية عن السأم أو الضجر .
- تنبه إلى تعبيراته غير اللفظية .
- لا تنصـــــــــــــــرف عنـــــــــــــــه .
- تنبه إلى تحـــــــــــــيزاته .

(٧) إحتفـــــظ بهـــــدوئك

- تجنب تصنيف المتحدث وإطلاق الأحكام القطعية عليه .

- لا تغضب أو تفقد أعصابك .
- الغاضب يركز على المعانى الخطأ أو يسيىء تفسير الكلمات .
- الغاضب يفقد القدرة على التركيز والإستيعاب .

(٨) تقبل الإنتقادات والإعتراضات

- إظهر ترحيبك بالإعتراض أو النقد .
- لا تجادل ، ففى الجدل خسارة للطرفين .
- إنصت جيداً للإعتراض أو النقد وحاول تحليله منطقياً .
- لا تنفعل بمجرد سماع النقد أو الإعتراض .

(٩) إسـئل فى الوقت المناسـب

- الأسئلة قد تشجع الطرف الآخر على الإسترسال .
- الأسئلة دليل على الإستيعاب الناتج عن الإنصات .
- الأسئلة تساعدك على الحصول على معلومات أكثر وضوحاً .

(١٠) توقف عن الكلام قليـــــــلاً

- هى الوصية الأولى والأخيرة وتعتمد عليها جميع الوصايا الأخرى .
- لديك أُذنين ولسان واحد .. فإستمع أكثر مما تتحدث .
- إذا كان الكلام من فضه ، فالسكوت من ذهب .

معـــوقات الإتصـــال

تكاد لا تخلو أى عملية إتصال من المعوقات التى قد تقلل من درجة فعاليتها . ولذلك فإنه من الضرورى التعرف على هذه المعوقات حتى يمكن تداركها من جانب أطراف الإتصـــــــال ، ومن ثم العمل على معالجتها للحـــد من آثارهـــا السلبية . ويمكن تصنيف هذه المعـــوقات وفقاً لأطـــراف الإتصال ، والرسالة ، ووسيلة الإتصال ، وأخيراً بيئة الإتصال .

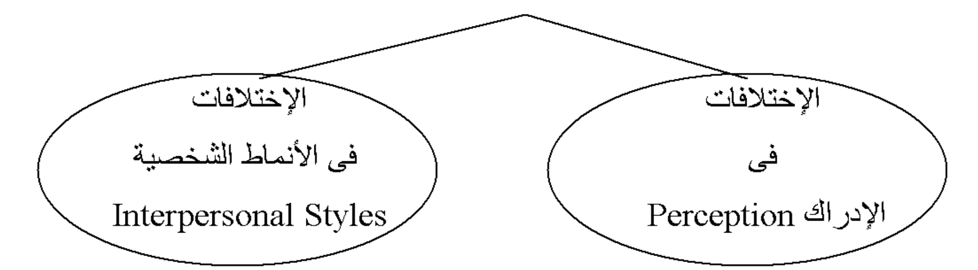
# معوقات عامة للإتصال

- معوقات نفسية وإدراكية
خاصة بأطـــراف الإتصال :
  - تفاوت مستوى الإدراك بين المرسل والمرسل إليه .
  - إختلاف الحالة النفسية أو المزاجية .
  - التفاوت الحضـارى / الثقافى بين المرسل والمستقبل .
  - التشويش النفسى للمرسل أو المرسل إليه .
  - التحيز النـاتج عن تأثير الإنتقائية Selectivity ( ميل الأفراد إلى إدراك أو إستقبال الرسائل المفضلة لديهم والتى تتفق مع تحيزاتهم المسبقة ، و إهتماماتهم الشخصية )

.

- معوقات خاصة بالرسالة :
  - الرموز والتعبيرات المستخدمة .
  - طريقة التعبير أو الكتابة .
  - إخراج الرســـــالة .
  - طول / قصر الرسالة .
  - توقيت الرســـــالة .
  - التشويش المادى على الرسالة مما يؤدى إلى تحريفها أو عدم وضوحها .
- معوقات خاصة بوسيلة الإتصال :
  - عدم ملائمة الوسيلة المستخدمة .
  - عدم كفاءة أداء الوسيلة ( تشويش فى خط التليفون / عيوب فى ماكينـة التصوير / الفاكس ) .
  - عدم القدرة على إستخدام الوسيلة .
- معوقات خاصة ببيئة الإتصال :
  - التشويش الخارجى من البيئة المحيطة بعملية الإتصال .
  - ضغوط وعوامل خارجية على أطراف الإتصال .
  - ضيق الوقت المتاح للإتصال .

ترجـــــع معظم المشكلات التى تنشأ فى الإتصـــــــال بالآخرين إلى نوعين رئيسيين من الإختلافــــــات هما :

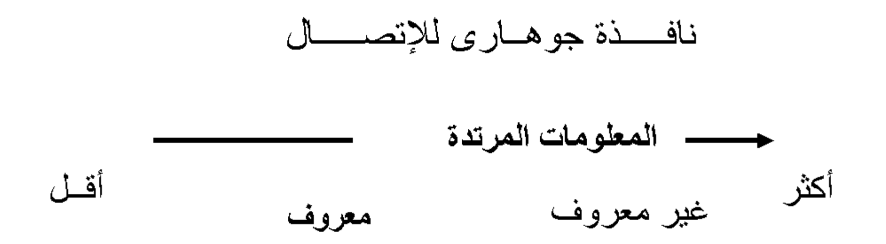



- فكل منا يدرك العالم المحيط به من خلال حواسه ويقوم بتفسير وتفهم الأحداث والمثيرات فى ضوء خلفيته وتجاربه الشخصية وإتجاهاته ودوافعه وحالته النفسية .. إلخ .

كما تعتبر المعلومات المتلقاه والمعانى المرتبطة بها الوسيلة الأساسية التى تساعدنا على تنمية معارفنا عن البيئة أو العالم المحيط ومن ثم نماذج التعامل والإرتباط به . وتعتمد طريقة إدراكنا للمعلومات جزئياً على مصدرين هما : أنفسنا والآخرين .

- ويشير مفهوم أنماط الشخصية إلى الطريقة التى يفضلها الفرد فى تكوين رابطته بالآخرين . وتكمن البدايــــة فى إدارك أن المعلـــومات قد يسيطر عليها الفرد أو الآخرين ، ولكن كل منهما لا يمتلك أو يعرف هذه المعلومات كلية .

نافـــذة جوهــارى للإتصـــــال







## بدائل نافذة جوهارى فى الإتصال :

**(١) المنطقة العمياء The Blind spot :**

وتنتج عندما تكون المعلومات المطلوبة معروفة لدى الآخرين لكنها ليست معروفة لدى الشخص . ويمثل ذلك إعاقة له حيث يصعب عليه فهم سلوكيات وقدرات وأنماط تصرفات الآخرين بدون المعلومات التى تستند إليها. إن الآخرين يمتلكون ميزة معرفة تصرفاتهم ومشاعرهم وإدراكاتهم ، بينما لا يعرفها الشخص أو الطرف الآخر فى عملية الإتصال ومن ثم فإن علاقات الإتصال الشخصية سوف تعانى أو تتأثر سلبياً .

**(٢) منطقة القناع ( المظهر الكاذب ) The Facade :**

عندما تكون المعلومات معروفة للذات ولكنها ليست معروفة للآخرين ، فإن الفرد فى هذه الحالة قد يتصرف وفقاً لإتصالات سطحية ، أى يمثل حالة المظهر الكاذب أو القناع . هذه الواجهة

الوقائية بدورها تعمل كأداة دفاعية للذات . مثل هذا الموقف يعتبر خطيراً على سبيل المثـــــال عندما يمتلك المرؤس المعرفة ولكن الرئيس المبـــاشر لا يعرف . إن منطقة القناع مثل المنطقة العمياء تقلل من مساحة الوضوح ومن ثم تحد من فعالية الإتصال .

**(٣) منطقة المجهول The Unknown :**

هذه المنطقة تمثل أحد جوانب العلاقات الشخصية عندما تكون المعلومات المطلوبة غير معروفة سواء بواسطة الذات أو الآخرين . وعادة ما يعبر عن هذه الـــحالة بالقول " أنا لا أفهمهم ، كما أنهم لا يفهمونى " أو ما يسمى بحوار الطرشان ! . ومن الطبيعى فى مثل هذه الحالة أن تتسم الإتصالات الشخصية بإنعدام الفاعلية والتأثير . من ناحية أخرى فإن الشكل السابق يوضح أن الفرد يمكنه تحسين إتصالاته الشخصية بالآخرين من خلال إستخدام إستراتيجيتين هما : التعرض والمعلومات المرتدة .

**(٤) التعـرض Exposure :**

أن زيادة مساحة النشاط الحر أو منطقة الوضوح من خلال تقليل مساحة القناع يتطلب أن يكون الفرد أميناً ومنفتحاً على الآخرين فى تبادلـــه ومشاركته للمعلومات معهم . أن العملية التى يستخدمها الفرد لزيادة إلمامه بالمعلومات المتاحة لدى الآخرين تسمى بالتعرض لأنها أحياناً قد تنطوى على تعرض الشخص للهجوم من قبل الآخرين .

**(٥) المعلومات المرتـدة Feedback :**

عندما لا يعرف الشخص أو تتحقق له الفهم ، فإنه يمكن تنمية فعالية الإتصال من خلال المعلومات المرتدة ، أى عن طريق أولئك الذين تتوافر لديهم المعرفة أو الفهم ومن ثم ، فإن مساحة المنطقة العمياء يمكن تقليلها من خلال التشجيع على تنمية المراسلات وتبادل المعلومات.

وبالطبع فإن إمكانية إستخدام المعلومات المرتدة بنجاح تتوقف على مدى توافر الرغبة لدى الفرد فى " السماع " ومدى توافر الرغبة لدى الآخرين فى تزويده بالمعلومات . ويعنى ذلك ، أن قدرة الفرد على التحكم فى التزويد بالمعلومات المرتدة تعتبر أقل من قدرته على تحقيق التعرض . أن الحصول على المعلومات المرتدة يتوقف على إستعداد الآخرين للتعاون ، بينما يتطلب تحقيق التعرض وجود سلوك إيجابى للمتصل وإنصات جيد للآخرين .

## العــرض الشفهى

## PRESENTATION

يعتبر العرض الشفهى من أشكال الإتصالات الهامة لأى مفاوض والذى يتم خلاله عادة عرض تقرير عن المراحل التنفيذية لأحد الموضوعات ، أو الإنجازات التى تحققت بعد فترة معينة ، أو معوقات التنفيذ ، ..... وما شابه ذلك .

إرشادات خاصة بتنمية مهارات العرض الشفهى

١- حدد الغرض من العرض الشفهى Purpose .

٢- أعرف جيداً المستمعين المحتملين Audience .

٣- لغة العــرض Language .

٤- الإفتتاحية أو المقدمة Introduction .

٥- محتوى العــرض Content .

٦- طريقة / شكل العرض Form .

٧- مكـــان العرض Place .

٨- الإستعداد البدنى والنفسى للعرض

. Physical & psychological preparation

تذكـــر

أثناء العرض لا تنسى :

- **خلق الإنطباع الأول الجيد عنك .**
- **الثقة بالنفس .**
- **الابتسامة والروح المرحة .**
- **الصوت الواضح والمؤثر .**
- **التشويق وإثارة الإهتمام .**
- **التسلسل المنطقى فى العرض .**
- **الإستخدام المناسب لوسائل الإيضاح .**
- **تجنب التكرار أو الحشو .**
- **الترحيب بالإعتراضات والأسئلة .**
- **الإنصات الجيـــــــــــــد .**
- **دعوة الحضور للأسئلة .**
- **التكيف مع الأنماط المختلفة لشخصيات الحضور .**

# استقصاء
# الاتصالات الشخصية الفعالة

**تهتم العبارات التالية بقياس مدى فعالية اتصالاتك أثناء العمل مع الأشخاص الآخرين ، أقرأ كل عبارة منها بدقة ، ثم اجب بصراحة عن طريق وضع دائرة حول الدرجة التي تتفق مع وجهة نظرك أو تنطبق على سلوكك أثناء عملية الاتصال في العمل.**

| م | العبـــــــارات | لا | نادراً | أحياناً | غالباً | دائماً |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ١ | أجد من السهل على التعبير عن أفكاري وآرائـــي للآخرين | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ |
| ٢ | ينصت الآخرون إلي وجهة نظري. | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ |
| ٣ | تخرج كلماتي على النحــو الــذي أرغبــه فــي محادثاتي. | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ |
| ٤ | عندما يوجه إلى سؤال غير واضح استوضح معناه من صاحبه. | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ |
| ٥ | يحاول المستمعون إلى تلقيني بكلمات يساعدونني بها عندما أتحدث إليه. | ٥ | ٤ | ٣ | ٢ | ١ |
| ٦ | افترض فيمن أحدثه أنه يعرف ما أحاول قوله له. | ٥ | ٤ | ٣ | ٢ | ١ |
| ٧ | اسأل من يستمع إلى عن شعوره إزاء ما أقوله له. | ٥ | ٤ | ٣ | ٨ | ١ |
| ٨ | أجد صعوبة في التحدث مع الآخرين. | ٥ | ٤ | ٣ | ٨ | ١ |
| ٩ | في محادثاتي مع الآخرين أتناول أموراً تهم كلانا. | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ |
| ١٠ | أجد على من الصعب التعبير عن آرائي إذا كانت تختلف من آراء من حولي. | ٥ | ٤ | ٣ | ٢ | ١ |
| ١١ | أحاول في حديثي أن أضع نفــسي موضـــع مـــن أحادثه. | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ |
| ١٢ | أحاول أثناء المحادثة أن أتكلم أكثر من الطــرف | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ |

| م | العبـــــــارات | لا | نادراً | أحياناً | غالباً | دائماً |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | الآخر. | | | | | |
| ١٣ | أدرك ما لنغمة صوتي من تأثير على الآخرين. | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ |
| ١٤ | أتحاشى أن أقول للآخرين ما يزيد الطين بله. | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ |
| ١٥ | أجد صعوبة في تقبل النقد البناء من الآخرين. | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ |
| ١٦ | عندما يؤذي أحدهم شعوري أتناقش معه في الأمر. | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ |
| ١٧ | أعتذر فيما بعد لمن أذيت شعوره. | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ |
| ١٨ | يزعجني كثيراً أن اختلف مع أحد. | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ |
| ١٩ | أجد من الصعب أن أفكر بوضوح عندما أكون غاضباً من أحد. | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ |
| ٢٠ | أتحاشى الخلاف مع الآخرين خشية إثارة أحدهم. | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ |
| ٢١ | عندما تنشأ مشكلة بيني وبين شخص أخر أستطيع أن أناقشها بلا غضب. | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ |
| ٢٢ | أرضى عن طريقتي في تسوية خلافاتي مع الآخرين. | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ |
| ٢٣ | أظل عابثاً ومتجهماً لفترة طويلة إذا أثارني أحد. | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ |
| ٢٤ | أشعر بالحرج الشديد إذا وجه لي أحد مديحاً أو إطراء. | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ |
| ٢٥ | بوسعي أن أثق في الآخرين. | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ |
| ٢٦ | أجد صعوبة في مجاملة ومدح الآخرين. | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ |
| ٢٧ | أحاول متعمداً إخفاء أخطائي عن الآخرين. | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ |
| ٢٨ | أساعد الآخرين على فهمي بأن أوضح لهم أفكاري وشعوري واعتقاداتي. | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ |
| ٢٩ | أجد من الصعب أئتمان الآخرين. | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ |
| ٣٠ | أحاول تعبير الموضوع عندما تتناول المناقشة مشاعري. | ٥ | ٤ | ٣ | ٢ | ١ |
| ٣١ | في سياق المحادثة أدع محدثي ينهي كلامه قبل أن أرد على ما يقول. | ٥ | ٤ | ٣ | ٢ | ١ |

| م | العبـــــــارات | لا | نادراً | أحياناً | غالباً | دائماً |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ٣٢ | أنتبه وأركز تماماً عندما يتحدث الآخرون. | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ |
| ٣٣ | أحاول أن أصغي وأنصت لكي أصل إلى المعنـــى المقصود عندما يتحدث شخص آخر. | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ |
| ٣٤ | في سياق المحادثة يصعب على أن أرى الأمــور من وجهة نظر الطرف الآخر. | ٥ | ٤ | ٣ | ٢ | ١ |
| ٣٥ | أثناء المناقشة أدرك الفرق بين ما يقوله محـــدثي وبين ما يشعر به فعلاً. | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ |
| ٣٦ | أستطيع وأنا أتكلم أن أدرك رد فعل الآخرين إزاء ما أقوله. | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ |
| ٣٧ | أشعر بأن الآخرين يتمنون لو أنني كنت من طراز آخر من الناس. | ٥ | ٤ | ٣ | ٢ | ١ |
| ٣٨ | يفهم الآخرون مشاعري. | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ |
| ٣٩ | ألمح للآخرين بثقتي الشديدة في صحة رأي. | ٥ | ٤ | ٣ | ٢ | ١ |
| ٤٠ | اعترف بخطئي عندما أعلم بأني أخطأ في أمر ما. | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ |
| | **إجمالي الدرجات** | | | | | |

## هل أنت منصت جيد ؟

**عندما تنصت للآخرين أثناء حديثهم معك :**

**(١) هل تعطي لهم الإحساس بالاهتمام بحديثهم ؟**

| نعم | لا |
|---|---|

**(٢) هل توفر الانتباه والتركيز لحديثهم ؟**

| نعم | لا |
|---|---|

**(٣) هل تشعر المتحدث بأنك متابع لحديثه من خلال إشارة حركية أو صوتية ؟**

| نعم | لا |
|---|---|

**(٤) هل تستخلص كثيراً من الأمور من خلال الحركات الجسمانية ونبرات الصوت لدى المتحدث ؟**

| نعم | لا |
|---|---|

**(٥) هل تقوم بتسجيل بعض النقاط المهمة التي وردت في الحديث أو الحوار ؟**

| نعم | لا |
|---|---|

**(٦) هل تترك المتحدث حتى ينتهي من حديثه ثم تقوم بمناقشته ؟**

| نعم | لا |
|---|---|

**(٧) في حالة عدم فهمك لإحدى الأفكار التي طرحت في الحديث ، هل تستوضح هذه الفكرة من المتحدث**

| نعم | لا |
|---|---|

**(٨) هل توافق على هذه العبارة : فن الإنصات يتطلب أن أكون مبتسماً بدرجة مقبولة وفي الأوقات المناسبة ؟**

| نعم | لا |
|---|---|

**(٩) هل ترد على الهاتف أثناء حديثك مع الآخرين ؟**

| نعم | لا |
|---|---|

**(١٠) هل تنصت إلى ما يهمك من الكلام فقط وتعرض عما دونه ؟**

| نعم | لا |
|---|---|

**(١١) هل تقاطع المتحدث كثيراً عند حديثه معط ؟**

| نعم | لا |
|---|---|

**(١٢) هل توحي للمتحدث أنك معه في حين أنك لست كذلك ؟**

| نعم | لا |
|---|---|

التعليمات :

١- أعط لنفسك درجة واحدة في حالة الإجابة بـ "نعم" عن الأسئلة من ١ إلى ٨ ، وفي حالة الإجابة بـ "لا" عن الأسئلة من ٩ إلى ١٢.

٢- اجمع درجاتك عن جميع الأسئلة.

تفسير النتائج :

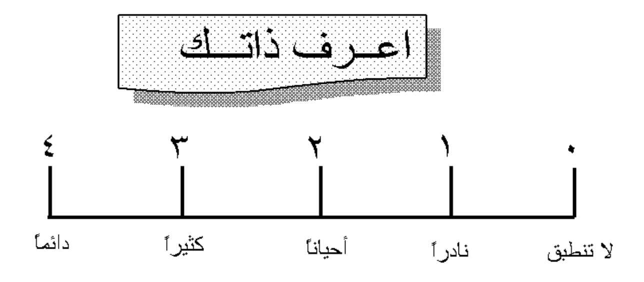
١- إذا حصلت على ٩ درجات فأكثر فأنت منصت جيد تحترم الآخرين وتهتم بهم عندما يتحدثون معك ... وأغلب الناس يستمتعون بالحديث معك ، وهم سعداء لإنصاتك وانتباهك لحديثهم.

٢- إذا حصلت على ٥-٨ درجات فأنت أحياناً منصت جيد وأحياناً أخرى لا ، وذلك عندما يكون موضوع الحديث وشخصية المتحدث غير ذي أهمية بالنسبة إليك أو أن انتباهك وتركيزك في الحديث يتأثران ببعض الأمور التي تشتت ذهنك وتبعده عن المتحدث.

٣- أخيراً ، إذا حصلت على أقل من ٥ درجات فأنت شخص غير منصت للآخرين ، أنت تستمع إليهم بأذنك فقط لا بعقلك ... وهذا يعرضك للوقوع في أخطاء عدة ، لأن الإنصات للآخرين يوفر لك كثيراً من المعلومات التي تهمك في الحياة والعمل أو الدراسة.

أغلب الناس لا يحبون الاتصال بك ، لأنهم ليسوا أغبياء ولأنهم يدركون أنك لا تحترمهم ولا تهتم بهم نظراً لعدم إنصاتك إليهم.

ننصحك بإعادة النظر في أسلوب إنصاتك للآخرين.




| ١ | أشرح للآخرين أسباب عدم إنجازي لعملي. | ٠ | ١ | ٢ | ٣ | ٤ |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ٢ | أشعر بالاستياء من بعض تصرفاتي مع زملائي. | ٠ | ١ | ٢ | ٣ | ٤ |
| ٣ | أتوقع من الآخرين تنفيذ تعليماتي وتوجيهاتي. | ٠ | ١ | ٢ | ٣ | ٤ |
| ٤ | أبذل جهدي للحصول على كافة المعلومات اللازمة | ٠ | ١ | ٢ | ٣ | ٤ |
| ٥ | أنفذ ما يقوله رئيسي حتى ولو على حسابي. | ٠ | ١ | ٢ | ٣ | ٤ |
| ٦ | أشعر بالذنب عندما أتأخر في إنجاز العمل. | ٠ | ١ | ٢ | ٣ | ٤ |
| ٧ | استخدم الحدس ولا أفرط في تجميع الحقائق والمعلومات. | ٠ | ١ | ٢ | ٣ | ٤ |
| ٨ | أتعامل مع الآخرين بتفاؤل وبشاشة. | ٠ | ١ | ٢ | ٣ | ٤ |
| ٩ | عندما يشعر أحد المرؤوسين بالإرهاق أنصحه بالراحة التامة. | ٠ | ١ | ٢ | ٣ | ٤ |
| ١٠ | أصر على إنجاز الأعمال طبقاً لتعليماتي وتوجيهاتي. | ٠ | ١ | ٢ | ٣ | ٤ |
| ١١ | لا أسمح بأي انحراف عن الخطة الموضوعة. | ٠ | ١ | ٢ | ٣ | ٤ |
| ١٢ | ألح في طلب إتمام الأعمال المتأخرة عن موعدها. | ٠ | ١ | ٢ | ٣ | ٤ |
| ١٣ | أسعى لإيجاد الطرق التي تجعل العمل أكثر تشويقاً. | ٠ | ١ | ٢ | ٣ | ٤ |
| ١٤ | أهتم بتنمية وتطوير قدراتي ومهاراتي في العمل. | ٠ | ١ | ٢ | ٣ | ٤ |
| ١٥ | أشعر ببعض الأحداث غير العادية ، قبل وقوعها | ٠ | ١ | ٢ | ٣ | ٤ |
| ١٦ | أخطط للقيام بأشياء قد يعتبرها البعض تصرفات غير سليمة. | ٠ | ١ | ٢ | ٣ | ٤ |
| ١٧ | أشعر بأن الآخرين في حاجة إلى عوني ومساعدتي. | ٠ | ١ | ٢ | ٣ | ٤ |
| ١٨ | أقوم ببعض الحركات المرحة أثناء ذهابي للعمل. | ٠ | ١ | ٢ | ٣ | ٤ |
| ١٩ | ألوم المرؤوسين ، وقد أعاقبهم عندما يفشلون في أداء أعمالهم. | ٠ | ١ | ٢ | ٣ | ٤ |
| ٢٠ | أستطيع تحقيق أهدافي، حتى عندما تتعارض مع أهداف الآخرين. | ٠ | ١ | ٢ | ٣ | ٤ |
| ٢١ | احتفظ بهدوئي ، وأتحكم في انفعالاتي في المواقف الحرجة. | ٠ | ١ | ٢ | ٣ | ٤ |
| ٢٢ | قد أتخلى عن بعض مصالحي في سبيل مساعدة زملائي أو رؤسائي. | ٠ | ١ | ٢ | ٣ | ٤ |
| ٢٣ | عندما أشعر بالإساءة ، أخلو بنفسي بعيداً عن الآخرين. | ٠ | ١ | ٢ | ٣ | ٤ |

| ٢٤ | قد أسئ للآخرين دون أن أدري. | ٠ | ١ | ٢ | ٣ | ٤ |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ٢٥ | أستمتع بالشعور بالراحة والاسترخاء. | ٠ | ١ | ٢ | ٣ | ٤ |
| ٢٦ | أتعامل مع الآخرين باحترام وأسلوب مهذب. | ٠ | ١ | ٢ | ٣ | ٤ |
| ٢٧ | أسارع بمعاونة الآخرين عند الضرورة. | ٠ | ١ | ٢ | ٣ | ٤ |
| ٢٨ | أفكر في حل المشكلة ، بطريقة واقعية موضوعية. | ٠ | ١ | ٢ | ٣ | ٤ |
| ٢٩ | أشعر بعدم الاستقرار ، عندما تفشل توقعاتي في العمل. | ٠ | ١ | ٢ | ٣ | ٤ |
| ٣٠ | استخدم ذكائي في تحليل وتفسير المعلومات التي أحصل عليها. | ٠ | ١ | ٢ | ٣ | ٤ |
| ٣١ | أساعد زملائي في حل المشكلات التي تواجههم. | ٠ | ١ | ٢ | ٣ | ٤ |
| ٣٢ | لا أتدخل في شئون الآخرين ، فكل إنسان مسئول عن نفسه. | ٠ | ١ | ٢ | ٣ | ٤ |
| ٣٣ | اهتم بتقديم نفسي للآخرين قبل التعامل معهم. | ٠ | ١ | ٢ | ٣ | ٤ |
| ٣٤ | ابتكر الطرق التي تبعدني عن تحمل المسئولية في العمل. | ٠ | ١ | ٢ | ٣ | ٤ |
| ٣٥ | أوجه اللوم والتأنيب لمن يحاول الخروج عن الخطة الموضوعة. | ٠ | ١ | ٢ | ٣ | ٤ |
| ٣٦ | أحدد معايير ومقاييس مقنعة للأداء. | ٠ | ١ | ٢ | ٣ | ٤ |

- سجل – في الجداول التالية – الدرجة التي أعطيتها لكل عبارة من عبارات الاستقصاء :

| الوالدية الانتقادية | |
|---|---|
| رقم العبارة | الدرجة |
| ٣ | |
| ١١ | |
| ١٩ | |
| ٢٤ | |
| ٣٥ | |
| ٣٦ | |
| مجموع الدرجات | |

| الوالدية الراعية | |
|---|---|
| رقم العبارة | الدرجة |
| ٩ | |
| ١٧ | |
| ٢٢ | |
| ٢٧ | |
| ٣١ | |
| ٣٢ | |
| مجموع الدرجات | |

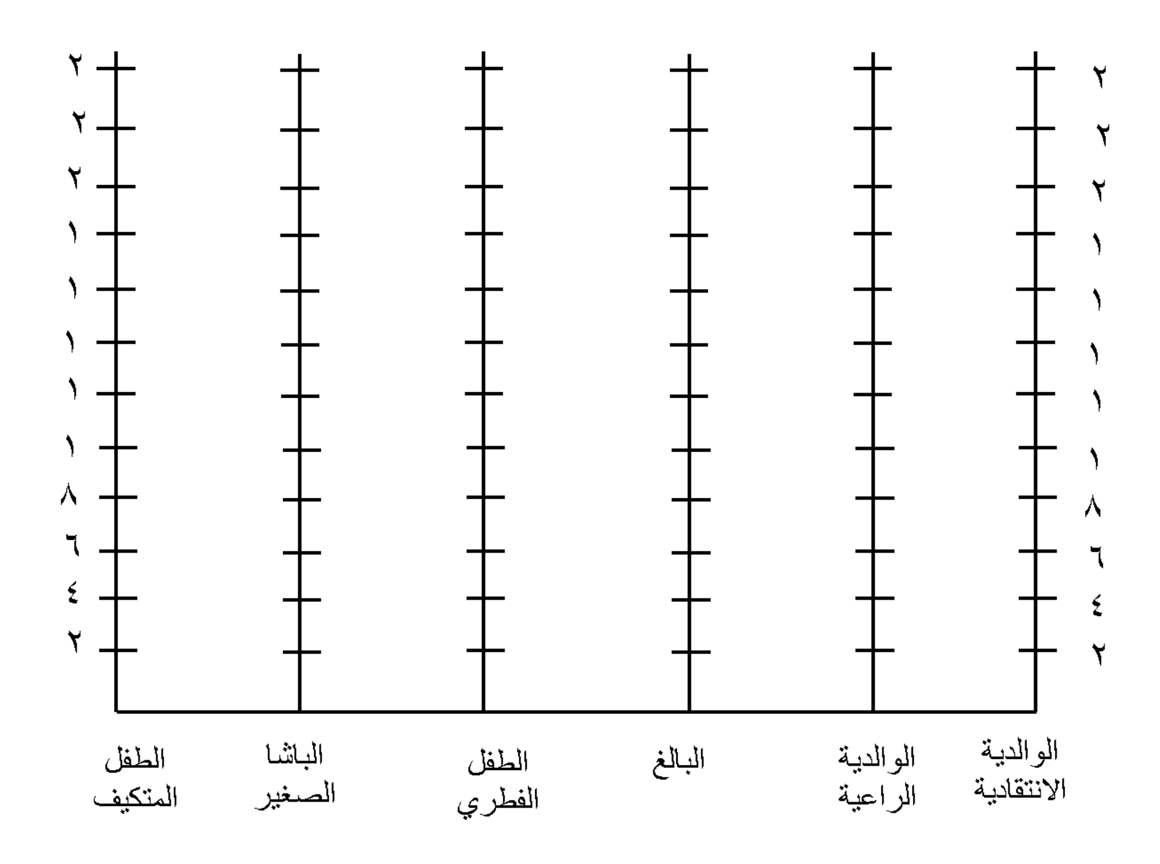
| البالغ | |
|---|---|
| رقم العبارة | الدرجة |
| ١ | |
| ٤ | |
| ١٤ | |
| ١٦ | |
| ٢١ | |
| ٢٨ | |
| مجموع الدرجات | |

| الطفل الفطري (الطبيعي) | |
|---|---|
| رقم العبارة | الدرجة |
| ٨ | |
| ١٠ | |
| ١٢ | |
| ٢٥ | |
| ٢٩ | |
| ٣٠ | |
| مجموع الدرجات | |

| الباشا الصغير | |
|---|---|
| رقم العبارة | الدرجة |
| ٧ | |
| ١٣ | |
| ١٥ | |
| ١٨ | |
| ٢٠ | |
| ٣٤ | |
| مجموع الدرجات | |

| الطفل المتكيف | |
|---|---|
| رقم العبارة | الدرجة |
| ٢ | |
| ٥ | |
| ٦ | |
| ٢٣ | |
| ٢٦ | |
| ٣٣ | |
| مجموع الدرجات | |

- **بعد تعبئة كل الجداول ،اجمع الدرجات الخاصة بكل جدول.**
- **انقل مجموع الدرجات في كل جدول من الجداول السابقة ، لتمثيلها بيانياً في الشكل التالي.**



# استقصاء
# هل أنت متحدث جيد ؟

أولاً : حاول أن تجيب على الأسئلة التالية :

| م | السـؤال | نعم | لا |
|---|---|---|---|
| ١ | هل أنت ميال إلى مقاطعة الآخرين قبل أن ينتهوا من حديثهم ؟ | | |
| ٢ | هل أنت ضعيف في قواعد اللغة ؟ | | |
| ٣ | هل تميل إلى استخدام الكلمات الضخمة بينما هناك كلمات أبسط وأوضح ووقعها على الأذن أكثر تأثيراً ؟ | | |
| ٤ | هل لديك ميل نحو احتكار المناقشة ؟ | | |
| ٥ | هل تتحدث بسرعة كبيرة ؟ | | |
| ٦ | عندما يتحدث شخص معي، فإنني أثناء حديثه أفكر فيما سوف أرد به . | | |
| ٧ | عندما يتحدث شخص أنصت لما يقوله أولا ثم أفكر في الرد . | | |
| ٨ | هل تلف وتدور في حديثك بدلاً من الدخول مباشرة في الموضوع؟ | | |
| ٩ | هل تتحدث كثيراً عن نفسك ؟ | | |
| ١٠ | هل تستخدم جملاً ليس لها معنى مثل (انظر ماذا أعني). | | |
| ١١ | هل لك لزمة معينة مثل آ ، آ ، أ ، لذا ، تعرف ... الخ أو تهمهم أو تتمتم في الكلام ؟ | | |
| ١٢ | هل تميل "للتحدث عن" وليس "للتحدث مع" الناس ؟ | | |
| ١٣ | هل تتجنب النظر مباشرة للشخص الذي تحدثه ؟ | | |
| ١٤ | هل تميل إلى أن تبدو كأنك تعرف كل شئ في محادثتك ؟ | | |
| ١٥ | هل تميل للتحدث فقط عما يهمك ؟ | | |
| ١٦ | هل تفشل في تشجيع الآخرين في التعبير عن أنفسهم عن طريق سؤالهم أو المرونة في الآراء ؟ | | |

# الوحدة الخامسة

## ورشة عمل
## وفيلم تدريبي

## مختبر عملي فى التفاوض
## مواقف صعبة فى التفاوض وكيفية التعامل معها
## داخل وخارج المؤسسة

- نتيجة لكفاءتك فى العمل الإداري بالمؤسسة وحسن تصرفك فى المواقف الإدارية المختلفة تم اختيارك مديراً لإدارة الموارد البشرية، وكان نائبك فى الإدارة يكبرك فى السن ، كما أنه يتصف بالروتين فى العمل وإتباعه أساليب تقليدية لا يقبل تعديلها بالإضافة إلى أن لهذا النائب شعبية قوية بين جميع المرؤوسين وأردت أن تجرى تطويراً للعمل بالإدارة وذلك من خلال تطبيق أحدث الأساليب الإدارية وتغيير كافة نظم العمل التقليدية ، وقد عقدت العزم على إجراء لقاء معه بغرض إقناعه بوجهة نظرك.

ترى كيف يمكن إجراء هذا الموقف ؟ حدد السيناريوهات التي يمكنك إتباعها للتفاوض معه .

- قررت إدارة المؤسسة التي تعمل بها أخصائي مشتريات ومستودعات صرف مكافأة لجميع العاملين بإدارة المشتريات وذلك تقديراً لجهودهم فى رفع مستوى الأداء بالإدارة ، وعند صرف المكافآت فوجئت بعدم وجود اسمك ضمن كشوف المكافآت وعندما استفسرت عن ذلك إتضح أن مدير الإدارة قد رفض منحك مكافأة وكان سبب ذلك معلوم لك بأنك غير راضى عن أسلوبه فى العمل ودائماً ما يعبر عن غضبه منك لتخطيه واتصالك بالمستويات الإدارية العليا وإطلاعها على سير العمل بالإدارة وقد طلبت مقابلته.

**كيف تعد نفسك لهذه المقابلة التفاوضية ؟**

- علمت من أحد مرؤوسيك بأن رئيسك المباشر (المدير العام) يقوم بتخفيض تقديرات تقييم أداء العاملين بالإدارة والتى تقوم بوضعها لهم ، وبرر سبب هذا التعديل فى نتائج التقييم بعدم إقتناعه بالتقديرات التي تضعها وأنه سيقوم باستمرار بالتغيير لعدم

رضائه عن أسلوبك فى تقييم أداء العاملين ، وقد أدى ذلــك إلــى إثــارة أعــصابك وغضبك ، ولقد أردت أن تواجهه بهذا التصرف.

**كيف يمكنك حسم هذه القضية ؟**

- أحمد مصطفى مندوب مبيعات على وشك الدخول فى تفاوض مع إدارة المــشتريات بالمؤسسة التي تخطط لشراء ١٠٠٠٠ قطعة غيار ، كل قطعة منها سوف تحل محل استعمال ثلاثة قطع غيار كانت تستعمل من قبل. لم يسبق لأحمد مصطفى أن تعامل مع المؤسسة من قبل ولا يعرف شيئاً عن العاملين والمفاوضين لديها وقبل أن يقــرر العرض الذى يقدمه للمؤسسة والاستراتجيات أو التكتيكات التي يمكنه إتباعها أو التي يمكن للمؤسسة أن تستعين بها للرد عليه أخذ يفكر فى النقاط التالية :

١. الاستفادة من موضوع الأموال التي ستوفرها المؤسسة نتيجة استعمالها قطعة غيــار جديــدة والتى ستحل محل ثلاثة قطع غيار.
٢. الاستعانة بدور قطع الغيار فى تشغيل آلات المؤسسة ومعداتها وقيامها بدورها فى المجتمع.
٣. اكتشاف وتحليل حالة المؤسسة المالية السابقة وحالتها المالية الحالية.
٤. التركيز على المجالات السلوكية والنفسية لفريق التفاوض بالمؤسسة.
٥. أخرى ترى ما هي ........

**كيف تخطط لتقديم العروض ؟**

- أنت المشترى وعلى وشك أن تدخل فى التفاوض مع أحد الموردين الــذين يمــدون المؤسسة باحتياجاتها من المواد والأدوات ، وتريد أن تخطو خطوة لتخفيض الــسعر الذى قدمه المورد لأقل سعر ممكن ، أي من الخيارات التالية هي الأكثر فاعلية مــن وجهة نظرك :

١. إعلام المورد أنك تبحث عن أسعار من طرف آخر وتذكر أسماء بعض الشركات والمــوردين الآخرين.
٢. التأكيد على أن المواصفات التي تحتاجها المؤسسة بالضبط متوفرة لدى موردين آخرين.
٣. أن تعلن للمورد بصراحة : أنك سوف تتعامل مع المورد الذى سيلبى احتياجات المؤسسة هذه المرة ولفترة زمنية طويلة.

٤. أشير إلى أن المهندسين الذين يعملون بالمؤسسة يقومون بدراسة تحليلية لاحتياجاتها وتكلفتها.
٥. أؤكد له أن حجم أمر الشراء يرتبط بمقدار مساهمته وتجاوبه فى التعامل مع المؤسسة.

**كيف تحدد الإستراتيجية المناسبة لتخفيض السعر ؟**

- تقوم بشراء بعض احتياجات ومتطلبات المؤسسة ، وقد فاجأك المورد بخصم قدره ١٠% من السعر ، أي من الخطوات المذكورة أدناه تقوم بها أولاً ثم الخطوة الثانية فالثالثة .. وهكذا.

١. أخبره أن خصم ١٠% من السعر ليس مناسباً.
٢. أخبره كم كان حكيماً بعمل ذلك الخصم .
٣. أحاول الحصول على خصم آخر وبطريقتي الخاصة.
٤. أطلب منه إذا كان بمقدوره أن يقدم تخفيضاً أخر بنسبة ٥% مقابل الدفع النقدي.
٥. أطلب منه إذا كان باستطاعته أن يقدم خصماً أخر مقداره ٥% فى حالة مضاعفة كمية الطلبات.

**أي من التكتيكات السابقة يمكنك الاستفادة منها ؟**

- مضى يومان من التفاوض العنيف ، وتقترب الآن من تسوية الأمر ، فالطرف الآخر قد قام للرد على اتصال تليفوني ورد إليه ، وعندما عاد إلى غرفة التفاوض ، قال : إن عليه أن يغادر إلى منزله لظروف صعبة وعاجلة ، ولا يستطيع الاستمرار فى التفاوض ، وعرض عليك صفقة إذا أردت الموافقة عيها ، (إما أن تأخذها أو تتركها) فأي من البدائل التالية تختار:

١. أقبل الصفقة.
٢. ادعى أنني لم أسمع عرضه الأخير.
٣. أطلب مهلة خمس دقائق للتفاوض مع العاملين لدى.
٤. أطلب وقتاً كافياً لكي اتصل هاتفياً مع الإدارة العليا.
٥. أضع السدود أم الحل.

**هل ستأخذها أم ستتركها أم ماذا أنت فاعل ؟**

**تم بحمد الله تعالى ،**

**مع تمنياتي أن ننتفع جميعا ولو ببعض ما في هذا الملف في حياتنا الشخصية والوظيفية**

**تقبلوا تحياتي واحترامي لكم ،**

**أ. د. عبد الحميد المغربي**